



**SAVONIA**

# **Kantolan tilan tulevaisuuden strategia**

**Herkko Asikainen, Essi Keto**

Opinnäytetyö

---



Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Asikainen Herkko, Keto Essi	
Työn nimi Kantolan tilan tulevaisuuden strategia	
Päiväys 16.11.2013	Sivumäärä/Liitteet 47/1
Ohjaaja(t) Mönkkönen Seppo, Suhonen Pirjo, Viitala Hannu	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Maatila Herkko Asikainen	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Maatilayritystä ei usein koeta liikeyrityksenä, vaan se on edelleen perheyritys, jossa arvot ja edellisten sukupolvien työtavat ovat keskeisessä roolissa. Maatilayrityksellä ei myöskään ole samantilaista kilpailutilannetta kuin muilla strategisilla yrityksillä, mikä vaikeuttaa strategisen suunnittelun ja sen tärkeyden hahmottamista.</p> <p>Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Aineistona toimivat aihekirjallisuuden lisäksi maatilayrityksen talouteen sekä tuotannon tunnuslukuihin liittyvät dokumentit ja neuvojen lausunnot. Työssä esitellään muutamia strategiatyökaluja ja niiden soveltuvuutta maatilayrityksen strategiatyöhön kohdetilan näkökulmasta. Opinnäytetyön kohdetilana oli tekijöiden oma maatilayritys Kiuruvedellä ja työn tarkoituksena oli edistää tämän tilan strategisuutta.</p> <p>Yhtenä opinnäytetyön keskeisimmistä tuloksista kohotettiin kohdetilan strategisuutta, laadittiin visio 30 vuoden ajanjaksolle ja valittiin tähän visioon johtava strategia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että maatiloilla on vielä runsaasti kehittämistä strategiatyössä. Strategian, suunnittelun ja vision puuttuessa maatilayrittämisestä tulee äkkiä arkista suorittamista ilman kunnollisia tavoitteita eikä maatila kehity yrityksenä alati muuttuvassa toimintaympäristössään. Tämä opinnäytetyö on hyödyllinen maatilayrittäjille, sitä suunnitteleville ja muille maatalouden parissa työskenteleville. Vision muodostaminen, strategian laatiminen ja sen toteuttamisen seuraaminen kuuluvat maatilayrityksen menestystekijöihin tilan resurssien ja yrittäjien ammattitaidon ja motivaation ohella.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Strategia, yrityssuunnittelu, strateginen suunnittelu, strategiatyö, maatilayritys</p>	

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Author(s) Asikainen Herkko, Keto Essi			
Title of Thesis The future strategy for the farm Kantola			
Date	12.12.2013	Pages/Appendices	47/1
Supervisor(s) Mönkkönen Seppo, Suhonen Pirjo, Viitala Hannu			
Client Organisation/Partners Farm Herkko Asikainen			
<p><b>Abstract</b></p> <p>A farm is not often thought of as an enterprise, but more like an old-fashioned family business where nature, values and the working methods of the former owners are still very important. A farm enterprise does not have the same competitive environment as the other strategic and competitive enterprises have, which may complicate the understanding and using of strategic planning.</p> <p>This thesis was functional and the sources were research literature, the target farm's information about the economical and production numbers and resources, and the advisers' statements. A few different strategic tools and the use of those for a farm enterprise are presented in this thesis. The farm in case is the authors' own farm in Kiuruvesi and the main goal of this work was to promote the case farm's strategic state and knowledge.</p> <p>One central result was rising the strategic level of the target farm. A vision was created for a time span of 30 years and a strategy that will lead to this vision was created. As a conclusion it can be noted that farms have a lot to develop in their strategy work. A farm missing a strategy, planning or vision quickly becomes a farm where everyday performing without decent goals takes place and the farm does not advance in the constantly changing environment. This thesis is useful for agricultural entrepreneurs, planners or others who work in the field of agriculture. Forming a vision, making a strategy and covering these both are key factors in successful farming alongside the entrepreneurs' professionalism and motivation.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Strategy, strategic planning, corporate planning, strategy work, farming, farm enterprise</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	VISIO JA STRATEGIA .....	8
2.1	Visio ja sen luomisen työkalut.....	8
2.2	Tilan visio .....	9
2.3	Strategia ja sen luomisen työkalut.....	11
2.4	Tilan strategian valinta .....	15
3	YRITYKSEN STRATEGIAN KEHITTÄMISESSÄ KÄYTETYT TYÖKALUT .....	17
3.1	Lähtötietotyökalut.....	17
3.1.1	Yrityksen kehittymisen kuvaus.....	17
3.1.2	Nykytila- ja ympäristöanalyysi .....	19
3.2	Operatiiviset työkalut .....	21
3.2.1	Yrityssuunnittelu .....	21
3.2.3	SWOT-analyysi.....	22
3.3	Työkalujen sopivuus maatilayrityksen kehittämisessä.....	23
4	STRATEGIANA AGGRESSIIVINEN LAAJENTAMINEN.....	25
4.1	Strategian toteuttamismahdollisuuksien tutkimisen polku .....	25
4.2	Yhteenveto 1. aikajanasta .....	40
4.3	Vision toteutumisen aikajana .....	41
4.4	Yhteenveto vision aikajanasta .....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	43
6	PÄÄTÄNTÖ .....	44
	LÄHTEET .....	47
	KÄYTETYT LÄHTEET YKSILOITYNÄ.....	48



## 1 JOHDANTO

Maatila yrityksenä poikkeaa muista liikeyrityksistä monella tapaa, eikä sitä usein mielletäkään liikeyritykseksi, vaan se on lähinnä ”elämäntapayritys”. Maatiloilla vallitsee edelleen perinteisemmät, pehmeät arvot ja monien sukupolvien ketjut, työmenetelmät ja –mallit kulkevat usein isältä pojalle. Tuottavuus ei aina ole pääasiallinen syy esimerkiksi jatkaa tilaa, vaan tällaiseen päätöksen vaikuttavat muut syyt, vaikka näin ei liikemaailmassa pitäisikään olla. Kun tilaa sitten lähdetään kehittämään, asetetaan tavoitteeksi esimerkiksi uusi tuotantorakennus, vaikka tavoitteena tulisi ensin olla tuotanto, eli tilan kehittämistä tulisi miettiä laajemmin ja eri vaihtoehtoja punnita tarkemmin taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta, tulevaisuutta ajatellen. Yleensä tilanne on se, että uusi tuotantorakennus on saatava, ja taloudellista kannattavuutta mittaavat laskelmat hiotaan tavoitteen asettamisen jälkeen sopiviksi, vaikka järjestyksen tulisi olla päinvastainen.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Aineistona käytetään tutkittavan tilan tietoja ProAgrian tuotosseurannasta, eläinten hyvinvoinnista, karjakompassista sekä viljelysuunnitelmasta (Vipu-palvelun tulosteet) sekä vuosien 2011-2013 aikana laadittuja maksuvalmiuslaskelmia (laatijoina ProAgria, FarmiLuotsi sekä Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijat). Liitteenä on luettelo käytetyistä lähteistä yksilöitynä.

Opinnäytetyömme pääasiallinen tarkoitus on kehittää käsiteltävän tilan toimintaa ja antaa muille vastaavassa tilanteessa oleville yrittäjille kuva miten erilaisia työkaluja (esimerkiksi strategian muodostamisessa ja nykyistä toimintaa arvioitaessa) on käytetty ja mitä hyötyä niistä on ollut projektin eli tuotannon laajentamisen edetessä. Opinnäytetyön tavoite on kuvata tätä strategian luomisen ja sen toteuttamismahdollisuuksien tutkimisen prosessia mahdollisimman tarkasti.

Kantolan tila sijaitsee Runnilla, Iisalmen ja Kiuruveden rajalla Pohjois-Savossa ja on tunnusluvultaan ja toiminnaltaan verrattavissa keskikokoiseen suomalaiseen maitotilaan. Tilalla on 30 lypsy-lehmäpaikkaa sekä noin 30 paikkaa nuorkarjalle sekä hiehoille. Peltoa on noin 60 hehtaaria ja metsää 38 hehtaaria. Pelloilla viljellään rehuviljaa ja nurmea, viljely on tavanomaista, ja pellot sijaitsevat tilakeskuksen välittömässä läheisyydessä. Yrittäjäpariskuntana tilalla toimii Herkko Asikainen, 31, ja Essi Keto, 25. Tilan väkeen kuuluu myös Herkon äiti Maija Liisa Asikainen sekä Herkon ja Essin 4- ja 1-vuotiaat lapset Salla ja Aaro. Yrittäjät suorittavat parhaillaan AMK-agrologin opintoja Iisalmen Savonia-ammattikorkeakoulussa ja tämä opinnäytetyö on osa opintoja.

## 2 VISIO JA STRATEGIA

Tässä osiossa käsitellään strategian ja vision teoriaa ja esitellään tutkittavan tilan vision, sen luominen ja strategian valinta. Ennen strategian rakentamista täytyy olla visio, jonkinlainen kuva siitä mitä tulevaisuudessa on. Vision luominen ei ole helppoa, ja monesti se ymmärretäänkin väärin. Vision voisi ajatella olevan suuri päämäärä, ja strategian puolestaan olevan polku, joka johtaa tähän päämäärään. Näin ollen erilaisilla strategioilla ja valinnoilla voidaan saavuttaa luotu visio. Termejä visio ja strategia käytetään yleensä sellaisissa yrityksissä, joissa on kilpailutilanne, markkinat ja jonkinlainen organisaatio taustalla, harvemmin pienyrityksissä ja varsinkin maataloilla törmää näihin termeihin.

### 2.1 Visio ja sen luomisen työkalut

Mika Kamenskyn sanoin visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Visio-käsitteen sisältö on kuitenkin ristiriitainen; sen on oltava selkeä, voimakas suunnannäyttävä, mutta samalla myös yltiöpäisen rohkea ja jopa pelottava. Vision tulisi ulottua paljon pidemmälle kuin mihin yrityksen tämän hetkisillä resursseilla ja valmiuksilla voisi kuvitella. Se on konkreettinen määränpää ja pakottaa kysymään ”mitä on tehtävä toisin, jotta saavutamme tämän päämäärän tulevaisuudessa?”. Vision luominen vaatii ennakkoluulottomuutta ja intohimoa mutta myös analyyttistä ajattelua ja eritoten tulevaisuuden hahmottamista, eli miten poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset (PESTE) tekijät tulevat muuttumaan esimerkiksi 30 vuoden kuluttua (Kamensky 2008, 83-91).

Hyvin määritelty visio koostuu kahdesta ydinasiasta. Nämä ovat ydinideologia (core ideology), ja visioitu tulevaisuus (envisioned future). Ydinideologia antaa yritykselle luonteen, ydinarvot ja vastaa kysymykseen miksi pohjimmiltaan yritys on olemassa, ja mitkä ovat yrityksen arvot. Ydinideologiassa käsitellään enemmän pehmeitä arvoja kuin kovia tuloksia. Visioitu tulevaisuus käsittää elävästi kerrotun, uskaliaan ja todella haasteellisen tavoitteen, joka on saavutettu esimerkiksi 10 tai 30 vuoden päästä. Hyvä kuviteltu visio antaa raamit strategian suunnittelulle, mutta se ei kerro miten strategian tavoitteeseen päästään (Building Your Company's Vision, 1996).

Yksinkertaisimmillaan visio tarkoittaa unikuvaa tai haavetta. On tärkeää että visio on uskottava ja mahdollinen saavuttaa, sillä muuten se muuttuu helposti vain tyhjäksi sanaksi sekä jaaritteluksi jolla ei ole suurempaa merkitystä. Yrityksen tai organisaation strategiaa voidaan alkaa laatimaan vision kautta. Se edellyttää että yrittäjällä on ajatuksissaan kuva ja käsitys siitä minkälainen hänen organisaationsa on jonkin ajan kuluttua, tai siitä minkälainen olisi hänen unelma yrityksensä. Strategian laadinnassa visiolla on suuri merkitys. Strategia laaditaan vision ympärille siten että ne mo-



lemmat tukevat toisiaan. Työskentelyä vision parissa voidaan luonnehtia hämäräksi sillä työkalut ovat melko epämääräisiä (Karlöf, 1996, 59).

Visiolla järjestetään organisaation ihmiset saman tavoitteen taakse ja helpotetaan päätöksentekoa sekä strategian laadintaa. Lisäksi saadaan aikaan tilanne, jossa nykytilanne asetetaan kyseenalaiseksi vertaamalla sitä tulevaisuudessa olevaan huomattavasti parempaan tilaan. Näin saadaan aikaan työntekijöissä hyvänlaatuista stressiä, joka parantaa tehokkuutta (Karlöf, 1996, 59).

Harhaan astuminen on pelottavan helppoa vision kanssa toimittaessa, ja seuraukset voivat olla pahimmillaan tuhoisia, ja heikoimmillaankin ne saattavat esittäjän naurun-alaiseksi typerän idean tai puheen vuoksi. Myös liiallinen visiointi, tai visio sanan viljely on haitallista sillä silloin työkalun tehokkuus ja sen merkitys haalistuu hyödyttömäksi täytesanaksi. Uskottavuuden kannalta on tärkeää että vision esittäjällä on selkeä yhteys visioon, organisaatioon tai pitkän aikavälin tavoitteisiin (Karlöf, 1996, 59).

## 2.2 Tilan visio

Kun tilan visiota lähdettiin rakentamaan, aloitettiin prosessi määrittämällä yrityksen eli tässä tapauksessa maatilan ydintarkoitus. Kuten jo aiemmin todettiin, vision voisi ajatella koostuvan kahdesta osasta, ydinideologia ja kuviteltu tulevaisuus (Harvard B). Ydinideologia puolestaan koostuu kahdesta pienemmästä osasta, joita ovat yrityksen pää/ydintarkoitus ja perusarvot. Ydintarkoitus on Harvard Businessin mukaan eräänlainen johtotähti, ohjaava ajatus, joka pysyy saavuttamattomana ja kestää 100 vuotta. Esimerkiksi Disneyn ydintarkoitus ei ole rakentaa huvipuistoja ja tehdä elokuvia, vaan tehdä ihmiset iloiseksi (Building Your Company's Vision, 1996).

Tilan ydintarkoitusta mietittiin tällaisen kysymyksen kautta: jos aamulla herätessä olisitkin miljonääri, mikä saisi sinut kuitenkin edelleen työskentelemään yrityksessä? Vastaus kuuluu: koska yrittäjät nauttivat työstään, eläimistä ja peltoviljelystä. Työssä saa nähdä ”kättensä jäljen”, tuntee saavansa jotain konkreettista aikaan ja työtä tehdään itsensä ja yhteisön hyväksi. *Tämä nk. maahenki ja tilan jatkuva kehittäminen tehokkaammaksi huolehtien eläinten ja työntekijöiden hyvinvoinnista ovat siis yrityksen ydintarkoitus.*

Toinen osa ydinideologiaa ovat perusarvot. Oikeat, rehelliset arvot jotka pysyvät muuttumattomina vaikka ulkoiset tekijät muuttuvat, kuten eläinten terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtiminen (Building Your Company's Vision, 1996).

*Tässä tapauksessa ydinarvoja ovat eettisyys eläinten hoidossa, työn mielekkyys, hyvän maineen (arvostettu osa yhteisöä) saavuttaminen ja ylläpito sekä maatilan johtaminen ammattimaisesti.*

Vision toisena osana ydinideologian lisäksi on kuviteltu tulevaisuus. Kuviteltu tulevaisuus koostuu 10 – 30 vuoden suuresta tavoitteesta, ja värikkästä, lennokkaasta ja eläväisestä kuvauksesta siitä, miten se saavutetaan ja minkälaista sen saavuttaminen tulee olemaan. Vision yhteydessä kuvitellusta tulevaisuudesta voidaan käyttää myös englanninkielistä kuvaavaa sanontaa big, hairy, audacious goal (BHAG). Monilla edistyksellisillä yrityksillä on rohkeat tavoitteet jotka aikaansaavat ja tuottavat lisää kehitystä. Ero normaalilla tavoitteella ja BHAG:lla on selkeä. Normaali tavoite on arkinen ja se ei aiheuta suurempaa reaktiota kuulijoissaan. Visioidun tulevaisuuden yhteydessä tavoiteltava maali (BHAG), tai tavoite on musertava, pelottava ja se voi vaikuttaa mahdottomalta saavuttaa. Samalla se kuitenkin on kouriintuntuva, energisoiva ja hyvin keskittynyt ja keskittävä. Visioidun tulevaisuuden ei kuulu olla varmasti saavutettavissa. Sen onnistumisen todennäköisyys tulisi olla noin 50 % – 70 %, mutta organisaation on silti uskottava tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen saavuttamisen pitäisi vaatia suurta panostamista ja ehkä jopa hieman onnea. Tällaisen kuvitellun tulevaisuuden tilan tavoitteen asettaminen pakottaa tavoittelijansa visioimaan sen sijaan että oltaisiin vain taktisia tai strategisia (Building Your Company's Vision, 1996).

*Tilan visiossa tämä suuri, pelottava, mahdottomalta tuntuva ja houkutteleva tavoite on olla yksi Suomen parhaiten tuottavista maatiloista 30 vuoden aikana. Tämä tapahtuu muuttamalla yritystä ajan kanssa keskikokoisesta taantuneesta maitotilasta takaisin Suomen mittakaavan kasvaviin keskisuuriin, ja nykyaikaisiin yksiköihin, jotka toimivat useilla nautakarjaan liittyvillä sektoreilla.*

Visioidun tulevaisuuden kuvauksen tulisi olla tarkka, väreilevä ja lumoava kuvaus siitä tilanteesta kun tavoite on saavutettu. Kuvaus on tärkeää jotta saadaan maalattua 10 - 30 vuoden tavoite kouriintuntuvasti ihmisille. Hyvässä kuvauksessa on tunnetta ja vakaumusta (Building Your Company's Vision, 1996).

Henry Ford brought to life the goal of democratizing the automobile with this vivid description: "I will build a motor car for the great multitude. It will be so low in price that no man making a good salary will be unable to own one and enjoy with his family the blessing of hours of pleasure in God's great open spaces. When I'm through, everybody will be able to afford one, and everyone will have one. The horse will have disappeared from our highways, the automobile will be taken for granted...[and we will] give a large number of men employment at good wages."

Kuvio 1. Henry Fordin visio 1900-luvun alkupuolelta, toteutuminen kesti n.60 vuotta. (Building Your Company's Vision, 1996).

*30 vuoden päästä Kantolan tila on alueen arvostettu yritys joka on siirtynyt maitotilojen raskaampaan sarjaan, ja jonka omistaa isäntäpariskunnan lisäksi lapset jo osittain. Tilan työmäärä, ja edistysellinen toiminnan laatu on vaikuttanut siten, että lapset ovat ottaneet vastuuta ja suunnanneet tulevaisuuden suunnitelmansa jo nuorina maatilaaan omasta tahdostaan. He ovat osa-omistajia, osallistuvat johtamiseen ja aktiivisesti myös sidosryhmien kanssa toimintaan. Yrityksen taloudellinen tilanne ei enää ole millään tavalla kyseenalainen, tai riskitekijä johtuen kustannustehokkaista ja rohkeasti etsityistä edistyksellisistä ja toimivista ratkaisuista. Yritys on toiminut esimerkkinä toimintatavoilla, strategisilla ratkaisuilla ja työn organisoinnilla monille muille vastaaville yrityksille Pohjois-Savossa ja Suomessa. Yhteistyökumppaneita yrityksellä on sekä kotimaassa että ulkomailla.*

### 2.3 Strategia ja sen luomisen työkalut

Strategia-sanana lähtökohtana on kreikan kielinen sana *Stratigos*, joka tarkoittaa kenraalia. Nykyään strategia-sanalla tarkoitetaan pyrkimyksiä ja tavoitteita sekä niitä kohti etenemistä. Strategiaa voi kuvailla pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestaidoksi. Strategia on siis niiden keinojen muodostama kokonaisuus, jolla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Karlöf, 1996, 19).

Hyvä strategia on miltei aina yksinkertainen ja se koostuu muutamasta tärkeästä pääkohdasta, joita pyritään kehittämään. Strategialla tarkoitetaan päätösten tekemistä siitä, että mitä tehdään ja mitä ei tehdä, sekä vaihtoehtojen luomista. Strategian hyvyttä sekä luotettavuutta tukee strategian laadintaan saatujen lähtötietojen tarkkuus. Lähtötilanteen kartoitus on ensiarvoisen tärkeää, kun pyritään määrittämään minkälainen väli on tavoitteilla, ja lähtötilanteella. Tavoitteiden määrittäminen lähtee yrityksen, organisaation tai tässä tapauksessa yrittäjien vision selvittämisestä, ja siitä mihin toiminnalla pyritään, tai minkälainen lopputulos halutaan. Resurssien ja tilanteen kartoitus sekä yrityksen vision hahmottaminen on siis todella tärkeää, jotta voidaan tehdä tilanteen mukaiset oikeat päätökset ja luoda toimiva strategia (Lindroos & Lohivesi 2004, 43–45).

Strategiasuunnittelu mielletään muodikkaaksi, ja siksi monet organisaatiot hukkuvat erilaisiin strategioihin, esimerkiksi henkilöstö-, it- ja ympäristöstrategioihin ja nämä voivat olla täysin erilaisia kuin yrityksen päästrategia. Strategioita luodaan vain siksi, että strategia täytyy olla eikä siksi, että se on hyödyllinen, ja näin ollen moni yritys pärjäisi paremmin huomattavasti vähemmällä määrällä strategiatyötä (Kärnä, 2012, 43).

Yritys, jolla ei ole kunnollista tulevaisuuden strategiaa, on verrattavissa tuuliajolla olevaan laivaan. Yritys pysyy pinnalla, mutta se on huonosti varustautunut arvaamattomiin ongelmiin sekä riskeihin

jotka voivat olla esimerkiksi poliittisia tai taloudellisia. Kamenskyn mukaan aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Maatalous alana on kuitenkin sellainen, että yritykset eivät niinkään kilpaile keskenään vaan kilpailun omainen tilanne muodostuu esimerkiksi poliittisia riskejä vastaan (Kamensky 2008, 17).



Kuvio 2. Strateginen maturiteettimalli Kamenskyn mukaan.  
(Ylisirniö, 2011,25)

Ensimmäisellä tasolla (Kuvio 2) eli kolmion pohjalla ovat yritykset joilla ei ole tehty strategiatyötä käytännössä ollenkaan. Strategisesti heikoille yrityksille on tyypillistä että, vain johdolla on selkeä käsitys tavoitteista sekä suuntaviivoista. Strategiaa on hankala erottaa ulkopuolelta yritystä seuraamalla, sillä se on hautautuneena käytännön päätöksiin (Ylisirniö, 2011, 25 - 27).

Strategisesti hajanaisten yrityksen johdossa ymmärretään strategia, ja sitä toteutetaankin osittain. Toteutukselle on kuitenkin tyypillistä paikallisuus tai kohdistuminen esimerkiksi vain tiettyyn yrityksen segmenttiin tai henkilöön. Ylisirniön (2011, 25) mukaan strategisesti hajanaiset yritykset eivät erotu riittävästi kilpailijoistaan. Suuren muutoksen kourissa oleva organisaatio voidaan luokitella monesti strategisesti hajanaisten portaalle (Ylisirniö, 2011, 25 - 27).

Mikäli strategiatyötä tehdään säännönmukaisesti, sekä selkeällä tavalla on kyse tason kolme organisaatiosta. Strategisuutta tavoittelevat yritykset käyttävät säännöllisesti vuosittain, tai esimerkiksi sovittuina ajankohtina työkaluja strategian suunnitteluun. Strategiatyö ei kuitenkaan esimerkiksi organisaation pienuudesta johtuvista syistä ole jatkuvaa tai päivittäistä. Luonteeltaan strategiatyö voi olla pakkopullaa organisaation työntekijöiden mielestä. Tämä maturiteettiluokka on tyypillinen monille julkisen sektorin organisaatioille, sekä kansallisen tason yrityksille (Ylisirniö, 2011, 25 - 27).

Neljännellä tasolla ovat strategiset yritykset. Näissä yrityksissä strategian käyttö on näkyvää ja selvää päivittäisessä toiminnassa. Strategia on selvillä alemman tason johtajille sekä työntekijöille. Strategiaa myös seurataan ja sovelletaan tilanteen niin vaatiessa kaikilla tasoilla. Kansainvälisellä tasolla toimivat suomalaiset yritykset yleensä omaavat tämän tason tai siihen liittyviä elementtejä (Ylisirniö, 2011, 25 - 27).

Strategiset kilpailijat on viisiportaisen asteikon korkein taso. Nämä yritykset ovat yleensä johtavia alalla. Niiden strategiassa olennaista osaa näyttelee tulevaisuuden jatkuva suunnittelu. Etumatkan säilyttäminen kilpailijoihin on näissä organisaatioissa yksi keskeisiä tavoitteita (Ylisirniö, 2011, 25 - 27).

#### Strategiset kilpailijat

Strategiatyöskentelyn avulla saadaan suuria tuloksia, ja merkittävää kilpailuetua

Kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn

Jatkuva huomio tulevaisuudessa: Miten säilytämme etumatkan?

#### Strategiset yritykset

Strategiatyö on liiketoiminnan johtamisen ydin

Strategiatyöskentely vaikuttaa koko organisaation toimintaan

Strategiatyöskentely auttaa erottautumiseen ja uudistumiseen

Strategia on tulosten ja yrityksen arvon merkittävä tekijä

#### Strategisuutta tavoittelevat

Tekee strategiatyötä tietyllä systematiikalla säännöllisesti

Pyrkii erottautumiseen, mutta ei erottaudu kilpailijoista

Strategia ei ole käytännössä liiketoiminnan johtamisen ydin

#### Strategisesti hajanaiset

Satunnaista tai paikallista

Ei erottautumista kilpailijoista

#### Strategisesti heikot:

Strategiatyötä ei ole, tai se on olematonta.

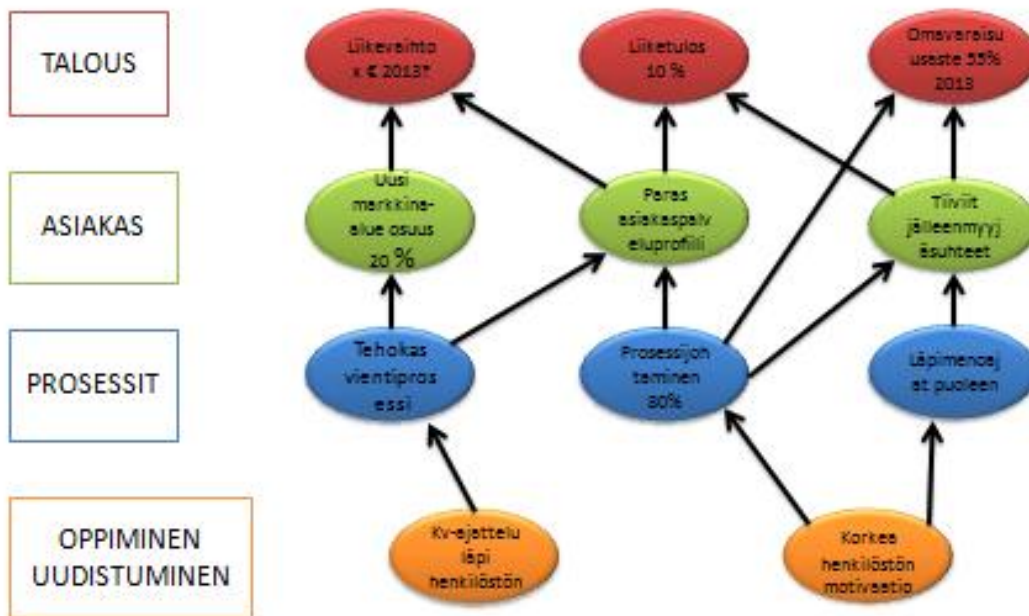
Kuvio 3. Strategiset kypsyystasot Kamenskyn mukaan. (Ylisirniö, 2011,26)

Tutkittavan tilan kohdalla tilanne on miltei se, että ei ole olemassa strategiaa tulevaisuutta ajatellen. Tila on niinsanotusti tuuliajolla. Tilalla on kiire tehdä töitä, tai työtavat ja tilan arki ovat sellaiset,

ettei ehditä ajattelemaan strategiaa tulevaisuudelle. Tällöin yrityksessä on urauduttu ajattelumalliin jossa ei ajatella tulevaisuutta ja suurempia linjoja vaan jatkuva kiire tai urautuminen aiheuttaa sen, että tila ei aktiivisesti pyri kehittämään tehokkuutta (Ylisirniö, 2011, 29).

Yksi työn tavoitteista on korottaa Kantolan tilan strategista maturiteettimallia ainakin yhden asteen lähemmäksi huippua. Tällä hetkellä tila kuuluu strategisesti heikkoihin tai strategisuutta tavoittelevien yritysten ryhmään. Tällä tarkoitetaan sitä että tila on miltei tuuliajolla ja selkeitä tulevaisuuden suunnitelmia ei ole. Yritys, joka on tässä tapauksessa maatila, voi toimia hyvin näinkin, mutta pitkällä aikavälillä yritys on näin huomattavasti strategisesti kypsempiä yrityksiä alttiimpi esimerkiksi poliittisille riskeille.

Strategian toteuttamiseen on saatavilla paljon vähemmän työkaluja kuin suunnittelutyöhön. Yleisesti käytetyin työväline strategian toteuttamisen apuna esimerkiksi puolustusministeriössä on kehityskeskustelu, jonka toimivuuden ratkaisee keskustelijoiden asenne riippumatta heidän asemastaan organisaatiossa. Muita tapoja strategian toteuttamiseen ovat esimerkiksi erilaiset hankkeet, joiden avulla luodaan toimintamalleja, strategiset projektit ja workshopit. Ongelma strategiatyössä ilmenee yleensä siinä vaiheessa, kun kaikki energia on kulutettu suunnitteluun ja toteutus ja seuranta jäävät huomiotta tai vähemmälle huomiolle (Kärnä 2012, 77-86).



Kuvio 4.Strategiakartta. (Hakanen, 2004,124)

Yrityksen strategian kuvaaminen havainnollisessa ja konkreettisessa muodossa auttaa strategian ymmärtämisessä ja toteuttamisessa. Yksi hyväksi osoittautunut työkalu on strategiakartta. Se on kuvaus strategisista tavoitteista ja niiden suhteista, ja se antaa kaikille selkeän kuvan siitä, mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa.

## 2.4 Tilan strategian valinta

Tilan strategian valintaan vaikuttivat suurelta osin yrittäjien omat asenteet ja arvot sekä tietenkin taloudelliset resurssit. Aluksi vaihtoehtoisia strategioita oli useampia, mutta ne rajautuivat lopuksi viiteen yrittäjien ammattitaidon ja toiveiden, tilan sijainnin sekä esimerkiksi hallinnassa olevan peltopinta-alan ja muiden resurssien vuoksi. Ensimmäisenä ajateltiin tuotannosta luopumista, ns. hiljainen alasajo mahdollisimman vähillä vaurioilla. Sitä ei kuitenkaan koettu kyseisellä hetkellä taloudellisesti mahdolliseksi (vieraan pääoman määrä suuri juuri valmistuneen SPV:n kautta) eikä yrittäjien omien toiveiden mukaiseksi. Vision mukaan työtä tehtäisiin kuitenkin maalla, missä lasten on hyvä kasvaa ja luonto on ihmistä lähellä. Esimerkiksi maatilamatkailu olisi voinut olla yksi vaihtoehto siinä tapauksessa, että varsinaisesta ruoan tuotannosta olisi luovuttu, mutta yrittäjien mielenkiinto sekä alueen tarjoamat resurssit kyseiseen vaihtoehtoon eivät puoltaneet. Ruoantuotannolla on kuitenkin aina tulevaisuus ja markkinat, mutta harrastus/virkistystoimintaan pohjautuva toiminta on hyvin epävarmaa taloudellisen tilanteen heitellessä.

Toisena vaihtoehtona oli tuotantosuunnan vaihtaminen kokonaan toiseksi, esimerkkinä emolehmätuotanto. Tämä vaihtoehto ei myöskään päässyt lähempään tarkasteluun, koska tilan peltomäärä rajoittaa eläinmäärää, eikä lihan tuotannossa ole kannattavaa ostorehuun turvautuminen. Yrittäjien osaamisalue ja sen kehittäminen ovat myös painottuneet kuluneina vuosina maidontuotantoon, mikä on myös tällä hetkellä parhaiten kannattava nautaeläimiin liittyvä alkutuotantosuunta. Tilalla on vielä vierasta pääomaa sen verran, että siirtymävaihe maidontuotannosta lihantuotantoon ei onnistuisi taloudellisesta näkökulmastaan katsottuna.

Seuraavaksi mietittiin luomutuotantoon siirtymistä. Tämä kasvattaisi nopeasti liikevaihtoa tukien muodossa huomattavasti, mutta luomuviljelyn epävarmuus ja satotasot eivät houkuttele. Jos tilan peltomäärä pysyisi jatkossa samana ja eläinmäärä mahdollisesti lisääntyisi jossain vaiheessa, olisi rehusadon myös oltava mahdollisimman suuri. Tämä on luomutuotannossa epävarmaa. Eläinten siirtämistä luomutuotantoon maidontuotannossa ei myöskään koettu mielekkääksi eikä eettiseksi esimerkiksi lääkintään liittyvien rajoitteiden takia.

Yhteisnavettahankkeet ovat Pohjois-Savon alueella lisääntyneet, ja myös tätä harkittiin tilan kehittämistä ajatellessa. Kokemuksia tällaisista hankkeista on sekä hyviä että huonoja ja esimerkkejä löytyy lähiympäristöstä molemmista vaihtoehtoista. Toimiessaan tällainen yritysmuoto olisi todella hyvä vastuun, työn sekä velkamäärän jakaantuessa, mutta hyvien yhteistyökumppanien löytäminen on hankalaa. Hankkeen onnistuminen kun on kuitenkin pääasiallisesti kiinni yrittäjien välisestä yhteisymmärryksestä ja luottamuksesta, ja tällaiset asiat ovat epävarmoja. Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan tulevaisuudessa täysin hylätä, mikäli sopivia yrityskumppaneita löytyy.

Tuotantosuuntaa ei siis haluta vaihtaa, eikä tuotannosta luopumista koettu tutkimisen arvoisena vaihtoehtona, joten maidontuotanto ja tilan kehittäminen tässä tuotantosuunnassa jäi tarkemmin tarkasteltavaksi vaihtoehdoksi. Ensimmäinen ja pienimmillä investoinneilla toteutettava muutos, mikä parantaisi maksuvalmiutta, on kymmenen eläinpaikan lisääminen nykyiseen tuotantorakennukseen ja nuorille eläimille uuden tilan rakentaminen tai hiehojen kasvatuksen ulkoistaminen. Tätä vaihtoehtoa tutkittiin tarkemmin esimerkiksi maksuvalmiuslaskelmien kautta. Tämä vaihtoehto edellyttäisi, että nykyinen rakennus peruskorjataan ja uusi lietekaivo rakennetaan ja mikäli hiehojen kasvatusta ei ulkoisteta, kasvaville eläimille uuden tilan rakentaminen. Vaikka laskelmilla tämä vaihtoehto saatiin näyttämään kannattavammalta ja järkevämmältä investoinnilta kuin uusi tuotantorakennus ja eläinmäärän kaksinkertaistaminen, ei kumpikaan yrittäjistä kokenut tätä vaihtoehtoa mielekkääksi. Syinä tähän olivat ensinnäkin yrittäjien ikä ja tavoitteet. Molemmat ovat vielä kohtalaisen nuoria ja terveys on vielä hyvä. Parsinavettalypsyssä terveys on kovilla, eikä sitä saa enää takaisin, jos se on mennyt, vaikka rakentaisi tulevaisuudessa uuden robottinavetan. Näin ollen nyt on oikea hetki laajentaa, eihän koskaan tiedä, mitä tulevaisuudessa on. Jos on mahdollista luoda paremmat puitteet, kun vielä on innostusta ja halua kehittyä ja kehittää työtä, on ne luotava, ennen kuin tahtotila kehittämiseen häviää arjen puurtamisessa, maatilayrittäminen kun on vastuun ja sitovuuden sekä fyysisen työn määrän suhteen yksi vaativimpia yrittämisen muotoja.



### 3 YRITYKSEN STRATEGIAN KEHITTÄMISESSÄ KÄYTETYT TYÖKALUT

Tässä osiossa on tarkoitus käsitellä valitun strategian luomisessa ja toteuttamismahdollisuuksien tutkimisessa käytettyjä työkaluja ja analysoida niiden toimivuutta maatilayrityksen näkökulmasta.

#### 3.1 Lähtötietotyökalut

##### 3.1.1 Yrityksen kehittymisen kuvaus

Kun olemassa olevaa yritystä lähdetään kehittämään ja sen mahdollisuuksia ja resursseja arvioimaan, on tärkeä tietää myös sen historia eli miten yritys on syntynyt ja miten se on kehittynyt vuosien varrella. Yrityksen eli tässä tapauksessa maatalan kehittymisen ja lähtökohtien hahmottamiseksi on laadittu kuvaus tilan perustamisesta nykyhetkeen.

Vuonna 1952 maatalousministeriön myyntipäätöksen mukaisesti myi, ja luovutti asutusasiainosasto perheelliselle rintamasotilalle Matti Vilho Asikaiselle maa-alueen viljelystilaksi. Kauppahintana oli 668 000 markkaa. Tämä maa-alue sijaitsi Kiuruvedellä Heinäkylän kylässä sekä osittain Iisalmen Ruotaanmäessä. Ruotaanmäessä sijaitseva alue on lähinnä metsätalouskäytössä, ja Heinäkylässä oleva alue toimii tilakeskuksena ympärillä peltona sekä metsätalousmaana, jota on raivattu vuosien saatossa pelloksi.

Tilalle ei ensimmäisinä vuosina ollut edes kunnollista tietä. Alueelle perustettiin myös muita tiloja joka toi kehitystä sekä elämää seudulle. Matti Asikaisen isännöidessä maatilaa ehätti tilalla olla koko tuotantoeläinten kirjo aina lampaista kalkkunoihin. Vuonna 1977 Matti Asikainen myi tilan pojalleen Timo Asikaiselle.

Seuraavina vuosina tilalle tehtiin uusi tuotantorakennus sekä asuinrakennus ja kotieläintuotannossa keskityttiin lypsykarjaan. Tilaan on vuosien aikana yhdistynyt kauppojen kautta kuuden eri tilan peltoja ja metsää nykyisen tilakeskuksen ympäristöstä. Merkittävin kauppa tapahtui vuonna 2002, jolloin tila miltei kaksinkertaisti pellon määrän ostamalla lopettaneen tilan. Timo Asikainen kuoli äkillisesti vuonna 2007 jonka jälkeen tilaa viljeltiin kuolinpesänä noin kaksi vuotta. Vuonna 2009 Herkko Asikainen osti tilan kuolinpesältä spv-kaupan yhteydessä. Viljelyä jatketaan lypsykarjatilana.

Tutkittavan tilan tilakeskus sijaitsee Kiuruvedellä Heinäkylässä. Tila on kotieläintila ja sen päätuotosta on maidontuotanto. Tilalla on noin 60 hehtaaria peltoa ja 38 hehtaaria metsää. Metsät

ovat enimmäkseen nuoria kasvatusmetsiä. Tilan pellot ovat valtaosin salaojissa, ja niitä viljellään tavanomaisesti. Tilan pellot sijaitsevat tilakeskuksen välittömässä läheisyydessä.

Peltotöistä valtaosa tehdään tilan omalla kalustolla. Ainoastaan säilörehun teossa paalausvaiheeseen käytetään urakoitsijaa. Käärminen sekä niittomurskaus suoritetaan itse. Peltoviljelyssä kaikki tilan pellot pyritään käymään läpi kasvinsuojeluruiskulla rikkakasvien torjumiseksi kerran kesässä. Kynnöstä pyritään luopumaan kustannustehokkuuden parantamiseksi sekä ajankäytöllisistä syistä. Tilan peltoviljelykalusto vastaa pinta-alan sekä olosuhteiden asettamia vaatimuksia hyvin. Työvoiman vähenemisen vuoksi kalustoa on pyritty uudistamaan uudempiin sekä tehokkaampiin käytettyihin koneisiin tulorahoituksella. Erityispiirteenä tilan peltojen läpi virtaa joki. Joella saattaa olla merkitystä tulevaisuudessa, mikäli tilan peltoja joudutaan kastelemaan sadetuslaitteilla.

Tilan pelloilla viljellään nurmikasveja laitumiksi ja säilörehuksi sekä viljakasveja rehuviljaksi sekä tilan omaan käyttöön siemenviljaksi. Viljeltyjä viljakasveja ovat kaura, ohra sekä pieni määrä vehnää. Nurmipelloilla viljellään timoteita, nurminataa, apilaa, sekä yksivuotisia raiheiniä. Lannoitukseen käytetään oman tilan karjanlanta ja ostettuna väkilannoitteena lähinnä salpietaria. Karjanlanta pyritään levittämään vain keväisin mahdollisimman hyvän ravinteiden hyödyntämisen vuoksi.

Säilörehu tehdään pyöröpaaleihin ja säilötään biologisella säilöntäaineella. Viljan puintiin tilalla on käytettävissä yhteistyötilan kanssa kaksi puimuria. Tästä on etua sillä huoltotoissa, puintikaudella on yleensä hyvä olla kaksi asiantuntevaa henkilöä huoltojen hankaluuden vuoksi, mikäli korjattavaa tulee. Osa viljasta säilötään kuivaamalla se yhteistyötilan kuivurissa ja osa viljasta säilötään hapolla. Viljat säkitetään säilönnän jälkeen ja varastoidaan tilakeskuksen varastorakennuksessa suursäkeissä.

Tilan rakennuskanta on kohtalainen. Tilan päärakennus on rakennettu vuonna 1980. Tilalle rakennettiin vuonna 1982 navetta johon mahtui 20 lehmää sekä nuorkarja. Navetta on lietelantanavetta, josta liete poistuu painovoimaisesti. Navetta laajennettiin -90 luvulla siten että siihen mahtuu nykyään 30 lehmää sekä nuorkarja. Sonnivasikat laitetaan välitykseen. Viimeisimmän spv:n yhteydessä navettaa alettiin remontoimaan ja järkevöittämään siten että työnteko on miellyttävämpää. Viimeisten vuosien aikana navettaan on uusittu parsikalusteet, parsimatot, lypsykalusto sekä automaattinen ruokkija. Nykyään lehmät lypsetään DeLavalin putkilypsykoneella ja neljällä lypsy-yksiköllä. Väkirehun jakaa pellon väkirehuruokkija 7 kertaa vuorokaudessa.

Lehmien ruokintaan käytetään säilörehua, murskattua viljaa, kivennäisiä sekä maituri 34 rehua. Kesäisin laiduntavat hiehot sekä lehmät niin pitkään kuin se säiden puolesta on järkevästi mahdol-

lista. Vasikoille tarjotaan ruokinnassa vasikoiden valkuaisrehun mukana vasikkamysliä. Tämän on havaittu parantavan vasikoiden mahan toimintaa.

Tilalta lähti vuonna 2011 maitoa meijeriin 198 994 litraa. Tämä on noin 1 % enemmän kuin tilalla on kiintiötä maidontuotantoon. Keskituotos oli 8793 kg/lehmä. Ensikoiden keskituotos oli 8159 kg ensimmäisenä tuotantovuotena. Solumäärät tilalla ovat pysyneet hyvinä ja tila lunasti helmikuussa 2012 maitohygienialiiton pronssisen mitalin. Tilan suurin ongelma kotieläinpuolella on vuoden 2011 aikana ollut lähinnä koholla olleet urea-arvot maidossa, ja siitä aiheutuneet tiinehtyvyysoongelmat.

### 3.1.2 Nykytila- ja ympäristöanalyysi

Yksi tärkeimmäksi koettu työkalu strategian luomisessa on perusteellinen oman lähtökohtansa analysoiminen. Yrityksen tilanne on hahmotettava mahdollisimman objektiivisesti ja rehellisesti, step out from your comfort zone-henkisesti. Esimerkiksi Suomessa maatalan maantieteellinen sijainti on yksi erittäin voimakkaasti tilan tuotantosuunnan valintaan vaikuttava tekijä, toisin kuin esimerkiksi Euroopassa, missä maatalousyritykset liikkuvat edullisen viljelymaan mukana.

## Nykytila- ja liiketoimintaympäristöanalyysi

### Ulkoinen analyysi- maatalouden liiketoimintaympäristö

- Asiakkaat
- Yhteistyökumppanit
- Kilpailijat
- Kansantaloudelliset tekijät
- Poliittiset päätökset
- Yhteiskunnalliset muutokset
- Teknologian kehitys
- Ympäristö ja luonto

### Sisäinen analyysi- maatalan ja yrittäjän resurssit

- Pelto, metsä, muu maa, eläimet, rakennukset, koneet, varastot
- Osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, terveys, kehittymismahdollisuudet, kumppanit
- Tilinpäätösanalyysi
- Yrittäjän päämäärät

Kuvio 5. Nykytila- ja liiketoimintaympäristöanalyysi kuviona. (Haapanen, Heikura & Leino 2004, 113)

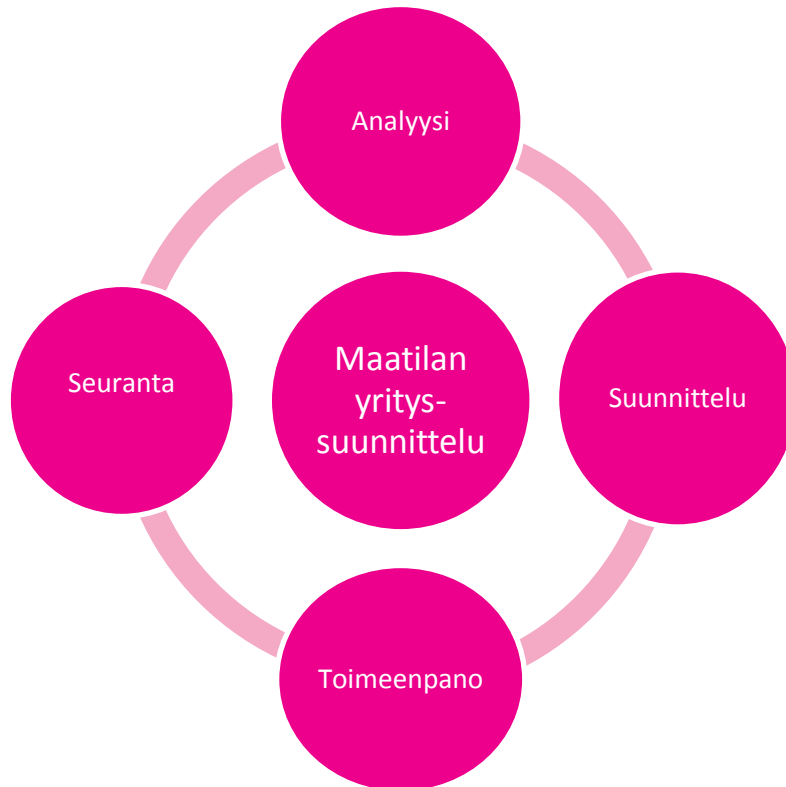
Asiakkaana toimivat kuluttajat. Maatalous on varma ala, sillä niin kauan kuin on kuluttajia, on kysyntää, ruoantuotannolla on aina tulevaisuus. Rahoittajan kannalta maatalous on alana luotettava, sillä maatalousyritysten konkurssit ovat harvinaisia, joskin lisääntyneet viime vuosien aikana. Yhteistyökumppaneita voivat esimerkiksi olla naapuritilat, joiden kanssa on yhteisiä koneita ja sukulaisia, jotka ovat valmiita urakoimaan tilan koneilla sekä tulemaan apuun kiireaikoina. Tällaiset suhteet ovat elintärkeitä tällä alalla, sillä välimatkat ovat pitkiä, koneet suhteellisen kalliita käyttömääräänsä nähden ja työt esimerkiksi kesällä kiireisiä. Kilpailijoita voivat olla tilan läheisyydessä olevat suuret yksiköt, jotka rajoittavat osaltaan maakauppoja ja nostavat maan hintaa.

Tutkittavan tilan sisäisiä resursseja on lueteltu edellisessä kappaleessa pellon, eläinten, koneiden ja rakennusten osalta. Osaamistasoa, terveyttä ja motivaatiota yrittäjiltä löytyy, erityisesti tilan kehittämiseen samoin kuin oman osaamisen kehittämiseen. Päämääränä molemmilla yrittäjillä on tilan kehittäminen niin, että tuottavuus ja työolosuhteet paranevat tulevaisuudessa.

## 3.2 Operatiiviset työkalut

### 3.2.1 Yrityssuunnittelu

Yrityssuunnittelu on jatkuvan muutoksen hallintaa ja johtamista. Siitä käytetään monia nimiä, joilla on lähinnä vain vivahde-eroja. Puhutaan pitkän tähtäimen suunnittelusta, strategisesta johtamisesta ja strategisesta suunnittelusta. Nämä kaikki voidaan rinnastaa yrityssuunnitteluun. Jatkuvan muutoksen johtamisessa on neljä keskeistä vaihetta. Ne ovat analyysi, suunnittelu, toimeenpano ja seuranta (Haapanen ym. 2004, 107-113).



Kuvio 6. Yrityssuunnittelu jatkuvana prosessina. (Haapanen ym. 2004, 110)

Tämän mallin mukainen toteutus on jatkuvaa suunnittelua ja käytännön toteutusta. Ensin tilanne analysoidaan objektiivisesti liiketoimintaympäristönä ja maatilan sisäisesti. Tästä suunnittelusta muodostuu toiminta-ajatus ja tavoitteet. Tämän jälkeen tapahtuu mahdollisten vaihtoehtojen kartoitus tavoitteiden saavuttamiseksi, ja parhaan suunnitelman valinta. Toimeenpanovaiheessa paras suunnitelma viedään käytäntöön, ja toteutetaan. Toteutuksen seuranta voidaan tehdä erilaisilla mittareilla esimerkiksi budjetteja apuna käyttäen. Kun tämä kaikki on tehty, suunnitteluprosessi palaa alkuun, ja alkaa jälleen tilanteen analysointi (Haapanen ym. 2004, 107-113).

### 3.2.2 Maksuvalmiuslaskelma

Maksuvalmiuslaskelma on yksi elinkeinosuunnitelman osa. Maksuvalmiudella kuvataan yritystoiminnan kassamenojen ja kassatulojen vastaavuutta. Lähteenä laskelmaa laadittaessa käytetään esimerkiksi maatilán verokirjanpitoa. Laskelmissa otetaan huomioon yrityksen ja myös yksityistalouden tulo ja menoerät. Yleensä maksuvalmiuslaskelma laaditaan jatkamalla jo olemassa olevaa verokirjanpitoa kirjanpitoa tulevaisuuteen. Lisäksi arvioidaan tulojen sekä menojen suuria muutoksia, kuten isoa kertainvestointia tuotantoon sekä markkinoiden kehitystä esimerkiksi tuotantopanosten hinnan suhteen. Laskelman lopputuloksena on aineisto, josta ilmenee yrityksen harkitsemien valintojen aiheuttama maksuvalmiuden kehitys, tehtyjen valintojen kannattavuus, sekä aikaväli jolla investointi mahdollisesti maksaa itsensä takaisin (Elinkeinosuunnitelman (LNRO 430) laadintaohje 18.12.2012).

Kuvio 7; esimerkki Kantolan tilan maksuvalmiuslaskelman osasta vuosien 2011 – 2013 väliltä, josta voidaan havainnoida esimerkiksi maatalouden tulojen ja menojen suhteen kehittymistä.

Selite	2011	2012	2013
Maatalouden tulot	93 166	97 894	116 003
Maatalouden tuet	61 032	65 092	68 336
Maatalouden tulot yhteensä	154 198	162 986	184 339
Maatalouden menot	-91 068	-87 603	-106 900
<b>MAATAL. TULOT - MENOT</b>	<b>63 130</b>	<b>75 383</b>	<b>77 439</b>

Kuvio 7. Leike Johanna Lindvallin Kantolan tilalle laatimasta maksuvalmiuslaskelmasta. 2013.

### 3.2.3 SWOT-analyysi

Nelikenttämenetelmä (Kuvio 8) tunnetaan monella nimellä. Yksi yleisimmistä on swot-analyysi, joka on lyhennys sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Nelikenttämenetelmässä siis luetellaan yrityksen vahvat puolet, heikot puolet, mahdollisuudet ja uhkat piirrettyyn nelikenttiseen kuvioon. Menetelmän etuina on helppous, soveltuvuus monelle tasolle tai alalle sekä yleinen nykytilanteen selkiytyminen. Swot-analyysin ongelmia ovat esimerkiksi todellisen kritiikin puuttuminen sitä laadittaessa, yrityksen ja sen toimintaympäristön tuntemuksen puute, sekä analyysin tekemisen tyrehtyminen ympäröiväksi sanahelinäksi (Kamensky , 203-204).

	Swot analyysi.	
	+	-
sisäinen asia	Strenghts	Weaknessses
ulkoinen asia	Opportunities	Threats

Kuvio 8. SWOT-analyysi (Yrittämällä tuloksiin, 2001, 29)

### 3.3 Työkalujen sopivuus maatilayrityksen kehittämisessä

Vertailemalla erilaisia menetelmiä ja työkaluja löysimme parhaiten tilan kehittämiseen soveltuvat työkalut. Maksuvalmiuslaskelma on tietenkin yksi ehdottomasti selkein työkalu, minkä avulla voidaan määrittää tiettyjen asetettujen (tuotantosuunta) rajojen sisässä tapahtuvat investoinnit ja vertailla erilaisten vaihtoehtojen kannattavuutta ja riskiä. Kun vertasimme esimerkiksi 10 lehmäpaikan lisäystä nykyisessä navetassa ja täysin uuden tuotantorakennuksen rakentamista, kannattavampana investointina voidaan pitää 10 eläinpaikan lisäystä nykyiseen tuotantoon. Tämä ei kuitenkaan sovi alun perin muodostamaamme visioon liittyvästä suuresta tuotantoyksiköstä, joten tässä tilanteessa strategista valintaa oli tehtävä ja uuden tuotantorakennuksen rakentamista lähdettiin tutkimaan tarkemmin siitäkin huolimatta, että taloudellisesti riskittömämpää ja kannattavampaa olisi ollut pienempi laajennus nykyiseen tuotantoon. Tähän päätökseen vaikuttivat tietenkin myös yrittäjien omat toiveet ja ajatukset tulevaisuudesta.

Yksi erittäin antoisa ja ehkä parhain kaikista menetelmistä oli keskustelut vertaisviljelijöiden, jo laajentaneiden ja laajennusta suunnittelevien kuin myös eri tuotantosuuntaa edustavien, kauppiaiden tm. maatalouteen linkittyvien ihmisten kanssa. Yhteydentotot ulkomaisiin toimijoihin virkistivät ja avasivat näkökulmia. Lukuisat navettavierailut ja avajaiset ovat myös yksi menetelmä. Tärkeänä pidämme myös huolellista lähtötilanteen analysointia ja rehellisyyttä tässä tilanteessa. Heikkoudet ja kehittämistarpeet olisi pystyttävä tunnustamaan ainakin itselle, jotta toimintaa voidaan oikeasti kehittää ja viedä eteenpäin.

SWOT-analyysiä pystyimme myös hyödyntämään ja sovelsimme sitä käytännönläheisesti oman tilan/yrityksen tasolle. Tämän työkalun avulla saimme paperille eli konkretisoitua sellaisia ajatuksia,

mitkä ovat aiemmin jääneet vain ajatuksen tasolle, eräänlaista yrittäjien keskinäistä keskustelua paperille kirjattuna.

<p><b>Vahvat puolet:</b>  Oman pellon määrä, sijainti ja laatu.  Valveutuneisuus.  Ammattitaitoa. (ehkä)  Vakavaraisuus?  Yhteistyökumppanit.</p>	<p><b>Heikot puolet:</b>  Vieraan pääoman määrä.  Riskinsieto / kesto liian pieni?  Ajanhallinta.  Infrastrukturi tilalla. (Rapistuva / huonosti suunniteltu)  Taantuneisuus.</p>
<p><b>Mahdollisuudet:</b>  Tilat vähenevät, lehmämäärä Suomessa pysyy samana.  Tilan läheisyydestä vapautuvat pellot.  Ruuan välttämättömyys, ja huoltovarmuus.  Urakointi, Kiuruvesi on Suomen maitoaluetta.</p>	<p><b>Uhkat:</b>  Menikö laajentajien juna jo?  Uskomaton byrokratia!  2015  Isot tilat ympäristössä peltojen osto tilanteessa.  Maailmantalous, korkotaso.  Tuotantokustannusten nousu suhteessa tuotteen hintaan tai inflatioon.</p>

Kuvio 9. SWOT-analyysi laadittuna tilan tiedoilla

Maksuvalmiuslaskelma oli tietenkin yksi tärkeimmistä strategian valinnassa käytetyistä työkaluista. Laskelmalla pystyy hyvin hahmottamaan tilan tämän hetkisen maksuvalmiuden ja tuottavuuden, mutta sillä pystyy myös vertaamaan tilan talouden kehitystä tulevaisuudessa investoitaessa, vertaamaan eri investointeja toisiinsa sekä hakemaan riskirajoja maatilán toiminnalle. Laskelmassa selvitettiin tilan nykytilannetta, eli miltä maksuvalmius näyttäisi tulevina vuosina mikäli mitään suurta investointia ei tehtäisi, vaan esimerkiksi pienempiä, kuten tuotoksen nosto, ja verrattiin tätä kymmenen eläinpaikan lisäykseen ja laajentamiseen uuteen tuotantorakennukseen.



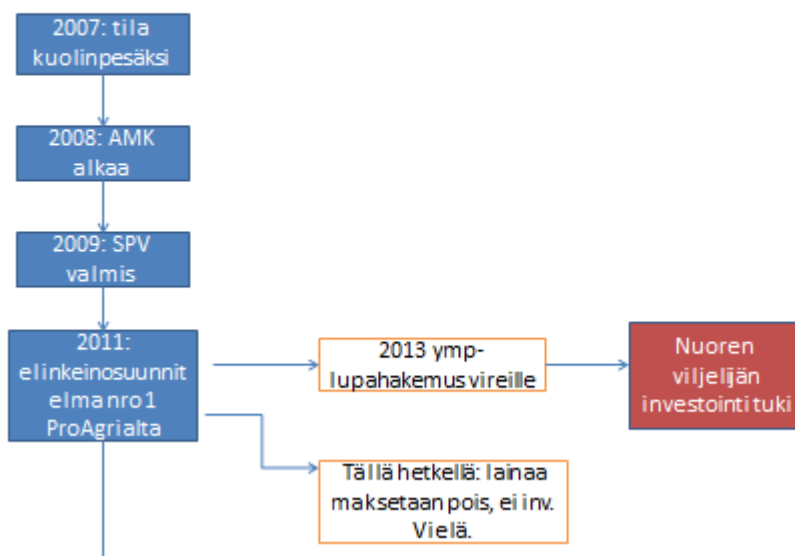
#### 4 STRATEGIANA AGGRESSIIVINEN LAAJENTAMINEN

Tämä osio käsittää valitun strategian toteuttamismahdollisuuksien tutkimisen. Kun strategia valikoitui nykyisen tuotannon laajentamiseksi uuden tuotantorakennuksen kautta, lähdettiin selvittämään, onko kyseisen strategian toteuttaminen ylipäänsä mahdollista, ja miten se voisi toteutua.

##### 4.1 Strategian toteuttamismahdollisuuksien tutkimisen polku

Valitun strategian eli uuden tuotantorakennusprojektin etenemisestä laadittiin aikajana, eli pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti aina tilan haltuunotosta laajentamispäätökseen ja sen toteuttamisen selvittämiseen alkaen eri vaiheet, kontaktit ja mahdolliset muutokset alkuperäisiin suunnitelmiin.

2007-2012



Kuvio 10. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2007-2012.

Kuvio 10. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2007-2012.

2007 Tila muuttuu kuolinpesäksi

2008 AMK alkaa

2009 Spv valmis

2011 Marraskuu.

- Ensimmäinen laajentamiseen sekä tilan kehittämiseen tähtäävä elinkeinosuunnitelma laaditaan. Tultiin siihen tulokseen että, maksetaan velkoja pois. Tiedostettiin että vuonna 2013 on kannattavaa laittaa ympäristölupahakemus vetämään ja harkita vakavasti rakentamista, koska on viimeinen vuosi hakea investointitukia, johon sisältyy nuoren viljelijän tuki.

2012 Toukokuu

- Navettavierailuja, pohdintaa laajentamisesta ja sen mahdollisuuksista, sekä peltopinta-alan kasvattamisen mahdollisuuksista tulevaisuudessa naapureiden kanssa.

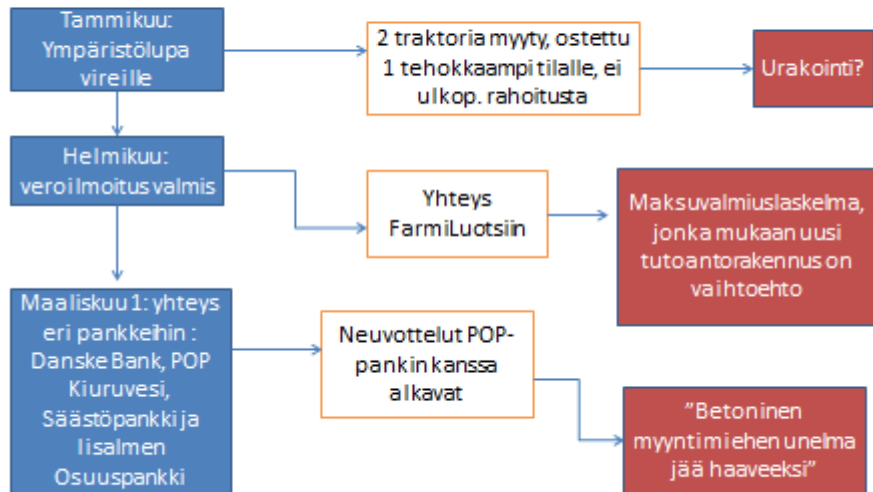
2012 Marraskuu

- Välitilinpäätös, jonka pohjalta laaditaan Likwi-maksuvalmiuslaskelma. Tiedot ovat riittämättömät, ja Likwi jätetään hautumaan kunnes siihen voidaan käyttää lähteenä vuoden 2012 veroilmoitusta sekä täydellisiä kirjanpitolietoja.
- Pettymys on kova, koska näyttää siltä että uusi rakennus jää haaveeksi. Tällä hetkellä uusi tuotantorakennus näytti mahdottomalta, tosin vanhan tuotannon laajentaminen näytti myös huonolta vaihtoehdolta. Jotain on tehtävä.
- Keskustelua kylvöjen urakoinnista naapureiden kanssa.

2012 Joulukuu

- Marjaana Mikkosen ja Miika Korhosen tekemät maksuvalmiuslaskelmat valmistuvat. Laskelmissa 10 lisälehmäpaikkaa vanhaan navettaan näyttää hyvälle.
- Lypsylehmien ruokintaa korjataan. Tulokset näkyvät alkuvuodesta 2013.

## 2013



Kuvio 11. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

## 2013 Tammikuu

- Vahva epärointi siitä että kannattaako ympäristölupahakemus laittaa vireille johtuen marraskuun 2012 murheellisista tunnusluvuista.
- Ympäristölupahakemus laitetaan vireille viime hetkellä. Ympäristölupahakemus on erittäin keskeneräinen mutta tärkeintä on että se on "vireillä".
- Ympäristölupahakemuksen laatiminen on turhauttavaa ja tarkkaa, sillä kirjoittamalla siihen tiettyjä hienolta kuulostavia ratkaisuja voi sitoa itsensä "vahingossa" esimerkiksi hankkimaan lietteen multaukseen vaunun, tai joutuu käyttämään urakoitsijaa joka multaa lietteen, koska on erehtynyt niin kirjoittamaan hakemukseen.
- Hakemusta täyttäessä turhauttavaa on myös se, että monet tiedoista joita hakemukseen tarvitaan on jälleen samassa talossa joka niitä pyytää, eli Kiuruveden kaupungintalo. Esimerkkejä tästä ovat mm. pohjavesialueet, peltojen omistussuhteet, lannankäyttöön käytettävä ala, nykyisen toiminnan laajuus ja laatu. Pohjimmiltaanhan ympäristölupahakemus on vain paperi jolla anotaan lupa levittää tietyn eläinmäärän liete tietylle peltopinta-alalle. Silti paperissa kysytään esimerkiksi lietesäiliön rakennusmateriaalia. Kaikki alalla olevat tietävät että materiaaleja on käytännössä kaksi, joista kumpaakaan ei saa käyttää siten, että säiliö vuotaa. Mitä merkitystä on siis sillä että

mistä materiaalista lietevarasto on tehty, kunhan se on tiivis. Eihän tässä vaiheessa ole mitään mahdollisuutta tietää mikä materiaali on juuri tässä kohteessa halvin tai käytännöllisin.

- Kannattaa siis täyttää ympäristölupahakemus täysin ympäripyöreillä vastauksilla niiltä osin kuin se on mahdollista, jotta se ei velvoita mihinkään erikoiseen, tai kalliiseen ratkaisuun.
- Kun kaikki vireillesaamiseen tarvittavat tiedot on saatu tarkastetaan hakemus vielä kerran ennen palauttamista virheiden välttämiseksi. Apuna täyttämisessä ovat ProAgrian Tuomo Rissanen ja Jouko Kulin.
- Kaksi vanhempaa traktoria myydään, ja tilalle hankitaan yksi tehokkaampi (Valtra T190). Tavoitteena urakointi, ja toiminnan järjeistäminen, sekä tehostaminen. Vierasta pääomaa tähän ei tarvittu.

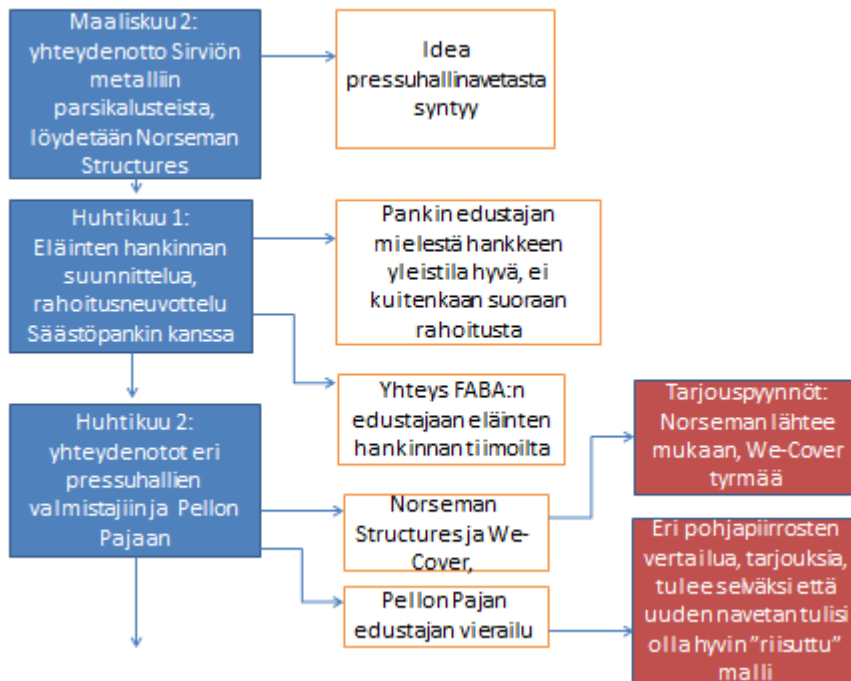
#### Helmikuu 2013

- Veroilmoitus valmistuu. Vuosi 2012 oli hyvä.
- Veroilmoitusta laaditaan uutta navettainvestointia silmälläpitäen Eero Heinosen kanssa.
- Luodaan yhteys Farmiluotsi Oy:n Johanna Lindvalliin.
- Farmiluotsiin otettiin yhteyttä, koska mielestämme on hyvä saada useamman talouspuolen ihmisen näkemys investointiin. Eero Heinosen mukaan useamman taloussuunnittelijan käyttö on hyvä, koska kyseessä on todennäköisesti elämämme suurin hanke heti lasten kasvatuksen jälkeen.

#### Maaliskuu 2013

- Juuri valmistuneen veroilmoituksen pohjalta Johanna Lindvall laatii Likwin. Hänen neuvonsa vallitsevassa tilanteessa on suora ja helppo: Rakentakaa ja heti! Neuvo on hämmentävä sillä Proagrian puolelta uuden tuotantorakennuksen rakentamiseen koettiin sisältyvän paljon riskejä mm. lähtötilanteen korkean velkamäärän vuoksi.

- Pankkeihin otetaan yhteyttä. Säästöpankki, Kiuruveden paikallisosuuspankki, Säästöpankki optia sekä Danske bank. Danske Bank:n kanssa yhteistyötä ei lähdetä viemään eteenpäin, sillä heidän toimintansa vaikuttaa keskittyneen enemmän teollisuuden rahoittamiseen. Olisi katastrofaalista, jos rahoittaja "puhaltaisi pelin poikki" hankkeen alkumetreillä tapahtuvasta yrittäjistä täysin riippumattomasta kompuroinnista johtuen.
- Paikallisosuuspankissa käydään neuvottelemassa ja tunnustelemassa tilannetta. Vanhat velat painavat kovasti. Tästä tilaisuudesta jäi taas lisää kysymyksiä.
- Tilan kokonaisvelkamäärä ei saisi olla paikallisosuuspankin edustajien mukaan investoinnin jälkeen yli 2,0 - 2,5 kertaa liikevaihtoa. Raja on hieman hämärä, mutta jos vierasta pääomaa on yli 2,5 kertaa liikevaihto, aletaan olemaan riskirajoilla.
- Alkaa olla selvää, että on saatava halvempi navetta. Perinteinen betoninen myyntimiehen unelma ei enää ole vaihtoehto. Se olisi suora kuolinisku hankkeelle rahoitusta haettaessa.



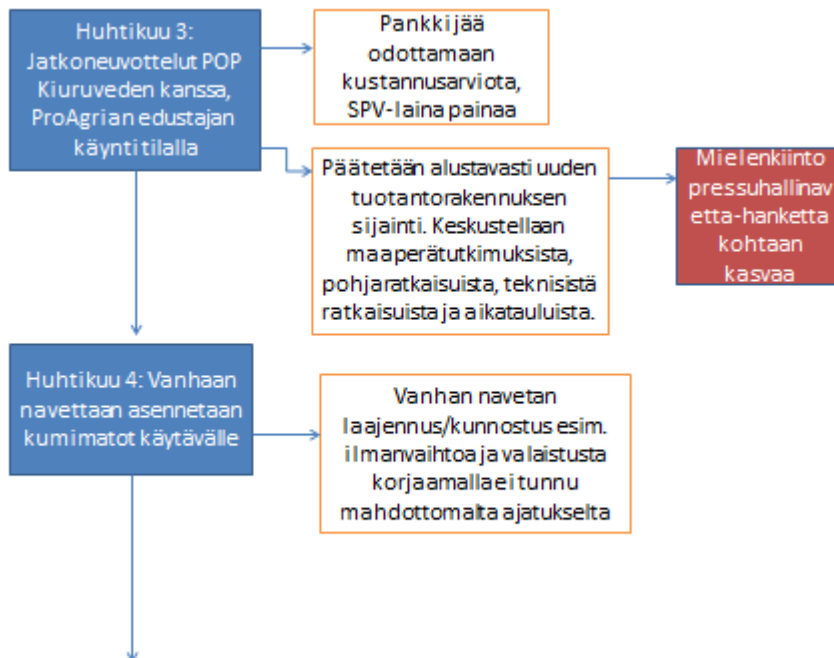
Kuvio 12. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

- Keskustelua parsikalusteista Sirviön metalli Oy kanssa.
- On menossa kolmas kuukausi kun ei tiedetä toteutuuko investointi. Epätietoisuus jatkuu.
- Surffailua netissä. Törmätään Norseman Structuresin esittelyvideoon. Tietoa kevytrakenteisista tavallisista eläinsuojista poikkeavista halleista, ja niiden toimivuudesta etsitään.
- Idea "pressuhallin" käytöstä syntyy.

#### Huhtikuu 2013

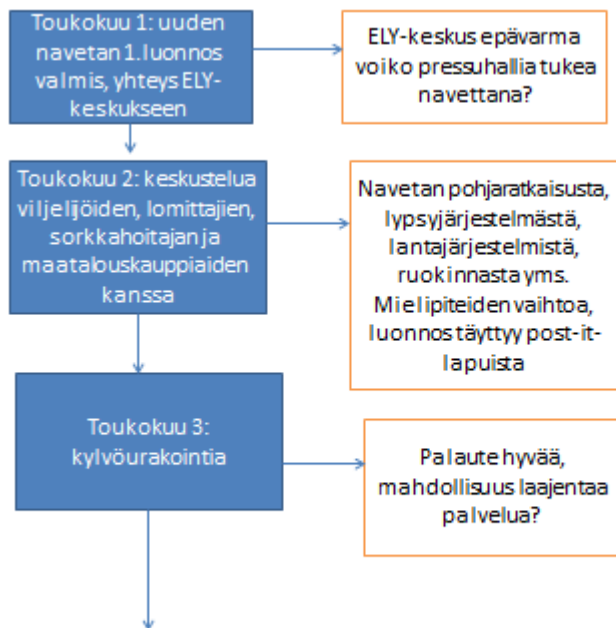
- Rahoitusneuvottelut Marko Nissisen (Säästöpankki) kanssa alkavat. Hankkeen yleinen tila todettiin hyväksi ja Säästöpankki jäi odottamaan lisätietoa, kuten esimerkiksi kustannusarvion.
- Faban edustaja Vuokko Pietikäinen-Kauppinen. Keskustellaan hiehojen hankinnasta Faban kautta. Kuulostaa hyvälle ratkaisulle.

- Yhteydenottoja eri pressuhallivalmistajiin. Esimerkiksi Keith Dexter Norseman Structuresilta ja Robert MacEven We-Cover:ilta.



Kuvio 13. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

- Uudet neuvottelut Kiuruveden paikallisosuuspankin kanssa. Lopputuloksena pankki jää odottamaan kustannusarviota ja lopullista suunnitelmaa. Kokonaisvelkamäärä on edelleen arveluttavan korkea.
- Palaveri Pellon Oy:n myyntimiehen (Mika Karjanlahti) kanssa. Pohditaan eri vaihtoehtoja, katsellaan piirustuksia useista eri navetoista. Tässä vaiheessa kokonaisvelkamäärää ajatellen alkaa valkenemaan, että navetan täytyy olla halpa ja melko riisuttu malli.
- Proagrian Jouko Kulin käy tilalla. Päätetään alustavasti uuden tuotantorakennuksen sijainti. Keskustellaan maaperätutkimuksista, pohjaratkaisuista, teknisistä ratkaisuksista ja aikatauluista.
- Vanhaan tuotantorakennukseen asennetaan käytäville kumimatot. Ajatus vanhan tuotantorakennuksen kunnostamisesta esimerkiksi ilmanvaihtoa ja valaistusta nykyaikaistamalla ei tunnu niin mahdollomalta. Epävarmuus tulevaisuudesta jatkuu.

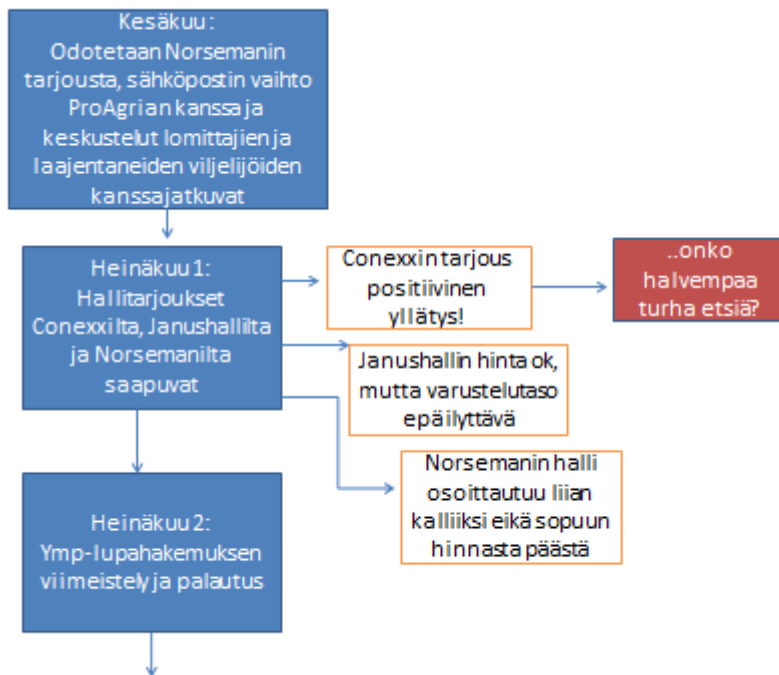


Kuvio 14. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

#### Toukokuu 2013

- Ensimmäinen luonnos uudesta navetasta valmistuu.
- Ely-keskuksella ei ole varmuutta voiko kevytrakenteista "pressuhallia" tukea lypsykarjanavettana. Ely-keskuksen mukaan esimerkiksi Norseman Structuresin halli on varmasti toimiva säänsuoja, mutta navettana todennäköisesti toimimaton näissä olosuhteissa.
- Neuvotteluja ja keskusteluja lomittajien, muiden viljelijöiden ja suunnittelijan kanssa navetan pohjaratkaisusta.
- Kylvöjä urakoidaan lähinaapureille. Koneurakoinnin laajentaminen kuulostaa houkuttelevalle. Positiivinen palaute työn jäljestä houkuttelee myös laajentamaan. Myös maanmuokauspalveluja kysytään.
- Ely keskus hoputtaa ympäristölupaa valmiiksi. Mahdotonta, koska kustannusarvioita eikä luotettavaa tietoa esimerkiksi pääsuunnittelijasta vielä ole.





Kuvio 15. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

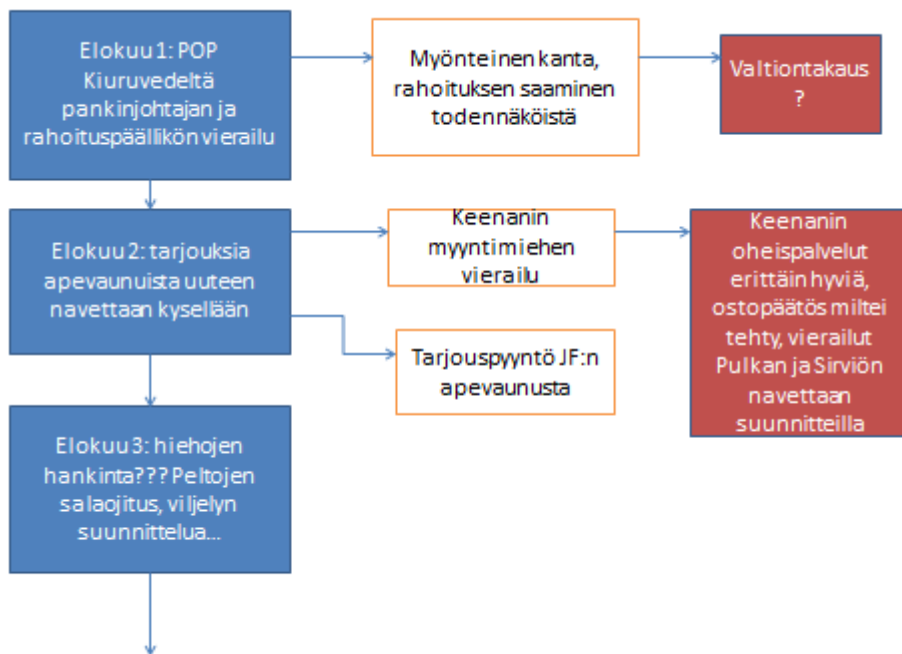
#### Kesäkuu 2013

- Navetan suunnittelua. Sähköpostin vaihtoa Proagrian kanssa. Aiheena mm. vesijohdot, ilmastointi, verhoseinän määrä, rakennuslupa, automaattiovet, parsipetien tarpeellisuus, varikkana vetan rakennus ja asfaltointi ruokintakäytävän päihin navetan ulkopuolelle kääntöpaikaksi.
- Keskusteluja ja navetan suunnittelua. Maitotilallinen Janne Kokkonen, Lomittajat Heikki Lappalainen, Mia Herm ja Heidi Lepola.

#### Heinäkuu 2013

- Halli tarjous Connexilta saapuu. Positiivinen yllätys.
- Hallitarjous Norseman Structuresilta saapuu. Kova pettymys. Todella kallis halli. Neuvottelut hinnasta jatkuvat, mutta todetaan, että Connexin hallitarjousta ei voida alittaa.
- Ympäristölupahakemusta viimeistellään niiltä osin kun varmuudella voidaan.

- Janus Oy:n hallitarjous saapuu. Hinta on kohtuullinen, mutta varustelutaso epäilyttää. Halli soveltunee hyvin varastoksi mutta ei ehkä navetaksi.
- Alkaa syntyä vaikutelma, että Conexxia halvemmän hallin metsästys on ajan ja energian tuhlausta. Conexxin hallit on testattu Suomen oloissa, ja käyttäjiltä on positiivisia kokemuksia.

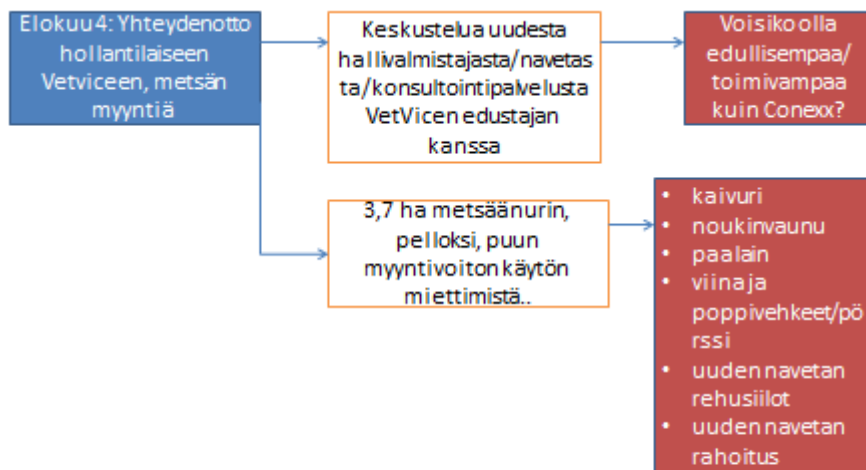


Kuvio 16. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

#### Elokuu 2013

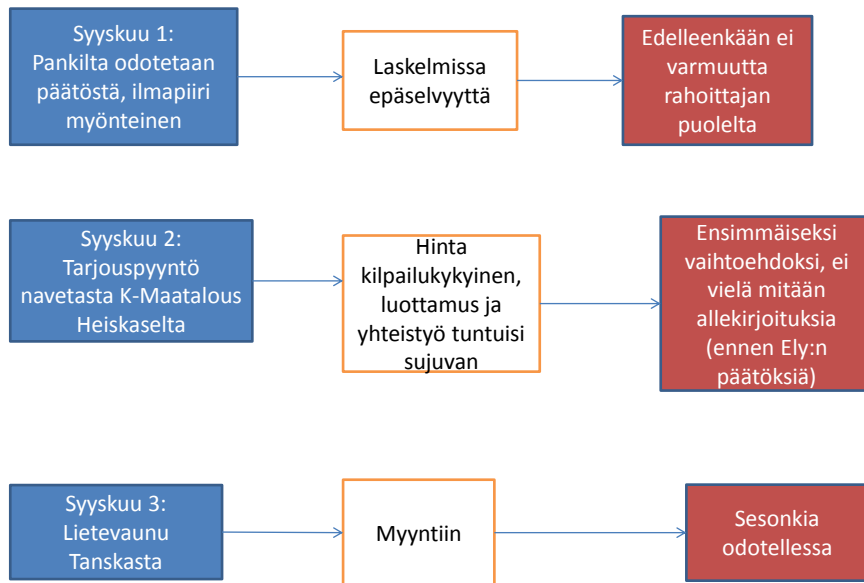
- Kiuruveden paikallisosuuspankin toimitusjohtaja sekä rahoituspäällikkö käyvät tutustumassa tilan nykyiseen toimintaan. Piinaavaa ja stressaavaa aikaa pankin päätöstä odotellessa.
- Pihapiirin huolellinen siivoaminen ennen tapaamista. Ajatuksena ”mitä jos rahoituspäätös jää saamatta siksi, että tilan toiminta näyttää ala-arvoiselta”.
- Tapaaminen menee loistavasti ja seuraavaksi kysymysmerkiksi jää valtiontakaus.
- Apevaunun etsiminen tulevaan navettaan alkaa. Tapaaminen Keenanin edustajan kanssa on todella hyödyllinen, ja vakuuttava. Keenanin vaunun hankintaa tukee esimerkiksi käyttöönottokoulutus ja todella hyvä ruokintaneuvonta, joka jatkuu pitkälle tulevaisuuteen. Uudet ideat, ja todella vakuuttava tietomäärä kaikesta maitotilanpitoon liittyvästä.
- Myös tarjous JF:n apevaunusta haetaan, mutta se jää todella laimeaksi verrattuna Keenaaniin. Esimerkiksi ruokinnansuunnitteluohjelmiston opettelu, tai koneen käyttökoulutus ohitettiin sanomalla, että ohjelmisto on melko yksinkertainen. Herää kysymys, että kannattaako muita merkkejä taas edes vertailla. Onko liiallinen kilpailutus tämänkaltaisissa asioissa vain ajanhaaskausta sen jälkeen kun mieleinen malli on löytynyt? JF:n ja Keenanin vaunujen hinnat ovat todella lähellä toisiaan, mutta toisen oheispalvelut ovat täysin eriluokkaa.

- Keenanin valmistamaan apevaunuun päästään tutustumaan käytännössä Sirviön ja Pulkan maatiloilla todennäköisesti lokakuussa.
- Navetan rakentamisen varmistuminen venyy ja venyy. Esimerkiksi hiehoja tulevaan navettaan ei ole hankittu vielääkään.
- Viimeisiä avo-ojissa olevia peltoja kunnostetaan salaojittamalla. Lohkojen olisi hyvä olla kesällä 2014 siinä kunnossa, että niiltä voidaan sujuvasti kerätä säilörehusatoa tehokkaalla noukinvaunulla.



Kuvio 17. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

- Keskustelua Vetvicen edustajan kanssa uudesta navetasta tai hallivalmistajasta. Yhteys-henkilönä Bertjan Westerlaan Vetvicelta.
- Metsän myynti. Pystykaupalla myydään varttuva ensiharvennettu metsä tilan läheisyydestä. Mihin raha sijoitetaan. Vaihtoehtoina esimerkiksi kaivinkone tulevaa navettainvestointia var-ten, tai säilörehukaluston investoiminen ja urakoinnin laajentaminen.



Kuvio 18. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

- Rahoittaja (POP) pitää palaverin, jossa päätetään, lähdetäänkö navetan rakennushankkeeseen mukaan. Kanta on myönteinen, mutta paikallisosuuspankilta ilmoitetaan, että laskelmissa on jotain epäselvää ja vaikka myönteinen päätös on edelleen todennäköinen, rahoittaja joutuu pitämään uuden palaverin.
- K-Maatalous Heiskaselle tarjouspyyntö, jos navetta tulisivin kappaletavarasta? Tarjous osoittautuu kilpailukykyiseksi Conexx:n tarjouksen kanssa, ja muodostuu tällä hetkellä ensimmäiseksi vaihtoehdoksi. Mitään ei kuitenkaan voi lyödä lukkoon ennen rahoituksen varmistumista ja Ely-keskuksen tukipäätösten saapumista.
- Uuden lietevaunun osto ulkomailta myyntitarkoituksessa. Hintapyyntö laitetaan näin alkuun suureksi, koska myynnillä ei kiirettä. Jäädään seuraamaan tilannetta, aktiivinen myynti esim. sesonkiaikana (keväällä?)



Kuvio 19. Strategian toteuttamisen tutkimisen aikajana 2013.

- Pankissa vierailtiin 10.10 ja saatiin luottolupaus, riittämättömien vakuuksien vuoksi tehtiin valtioneuvoston hakemus ja yrityskiinnitys. Allekirjoitettiin Ely-keskuksen investointitukihakemukset ja listattiin täydennettävät asiakirjat ja tahot, mihin otettava yhteyttä. Epäuskoinen olo, laajentamisprosessi, mikä niin pitkään ollut vain puheen ja suunnittelun tasolla, tuli todelliseksi.

## 4.2 Yhteenveto 1. aikajanasta

Vuonna 2011 laaditun Likwi-laskelman mukaan 1 robotin yksikkö näytti hyvältä. Tällöin ei kuitenkaan vielä lähdetty laajentamaan, koska opinnot olivat molemmilla kesken, ja tulevaisuus muutenkin epävarmaa. Tehtiin päätös, että maksetaan entisiä lainoja pois, ja katsotaan uudelleen vuoden kuluttua tilannetta. Investointitukihakemuksen olisi kuitenkin oltava valmis ennen vuotta 2014, koska tilalla on tehty sukupolvenvaihdos vuonna 2009, ja nuoren viljelijän korotus investointitukeen (10 %) saadaan viiden vuoden sisällä sukupolvenvaihdoksesta. Myöhemmin tämä päätös osoittautui virheelliseksi siltä osin, että rahoittajan vaatimukset kiristyivät maataloutta koskevien investointien suhteen vuoden sisällä huomattavasti, eikä tilan taloudellinen tilanne parantunut vaan päinvastoin maksuvalmius heikkeni vuoden aikana. Mutta yrittäjät eivät olleet valmiit investointipäätöksen tekemiseen tuolloin, joten ehkä kypsyttelyaika tuli tarpeeseen, vaikkakin rahoituksen saaminen oli hankalampaa myöhemmin.

Prosessia hidasti epävarmuus rahoittajan suhteen. Marraskuussa 2012 tehdyn Likwin perusteella ei rahoittajaa olisi saatu mukaan, mikä lannisti ja oikeastaan sammutti koko laajentamisajatuksen hetkeksi. Kun uusi Likwi teetettiin toisella tekijällä helmikuussa 2013, olivat tulokset paljon positiivisempia kuin edellisessä Likwissä ja laskelman lopputuloksena oli, että rakentamaan kannatti ryhtyä. Tämä rohkaisi ja ympäristölupahakemus laitettiin vireille. Vaikka ensimmäiset vierailut pankissa olivatkin aika negatiivisia, johtuen siitä ettei tilan taloudellinen tilanne ja resurssit vastanneet rahoittajan vaatimuksia, eikä rahoittajan mukaan tulosta saatu varmuutta vasta kuin lokakuussa 2013, jatkettiin selvitystä mahdollisista navettaratkaisuksista. Näistä päällimmäiseksi nousi ulkomailla paljon käytössä oleva pressuhallinavetta.

Visuaalisesta aikajanasta huomaa, miten pitkään pressuhallinavetta-selvittely vei aikaa eikä kuitenkaan toteutunut. Ajatus oli sillä hetkellä selkeä, eikä muuta vaihtoehtoa tuntunut olevankaan. Näin ei pitäisi koskaan strategiatyössä kuitenkaan olla, koska aina on hyvä pitää myös muutama muu vaihtoehto ikään kuin rinnalla suunnitteluvaiheessa. On myös hyvä miettiä, miksi jotkut tavat ovat vakiintuneet esimerkiksi rakentamisessa tiettyyn ympäristöön. On tärkeää ajatella "outside the box", mutta kaikkea energiaa ei ole tule tuhlailla sellaisten asioiden selvittelyyn, mitä kukaan muu ei ole alueella toteuttanut. Kaikki vaihtoehdot on tietenkin hyvä selvittää, mutta kuten tässä tapauksessa, pressuhallinavetan tuonti ulkomailta, niin hyvältä vaihtoehdolta kuin se aikanaan tuntuikin, kulutti paljon aikaa ja energiaa, mikä olisi voitu jakaa järkevämmiin (esimerkiksi tarjousten pyytäminen samaan aikaan muiltakin yrityksiltä).

Aikajana katkaistiin pankin päätökseen, joka oli myönteinen. Luottolupaus saatiin 10.10.2013 ja investointitukihakemukset Ely-keskukselle lähetettiin viime tipassa vuoden viimeiseen tukihakuun.



Tunnelma oli pitkään epätodellinen. Prosessi kesti useamman vuoden, vaihtoehtoja punnittiin ja suunnitelmia muutettiin monta kertaa, ja viimeinkin suunnitelmia päästiin toteuttamaan, vaikka kannattavuuden tunnusluvut ja riskivarat investoinnin jälkeen aiheuttivat epävarmuutta koko hankkeen ajan.

#### 4.3 Vision toteutumisen aikajana

Strategian toteuttamismahdollisuuksia selvittelevän aikajanan lisäksi haluttiin myös kuvata suurempaa kokonaisuutta ja vision toteutumista. Tässä aikajanassa tarkoitus oli tuoda esille ja koota yhteen kaikki ne vaihtoehdot, joita tilaa kehitettäessä, tulevaisuutta suunniteltaessa ja visiota luottaessa toteutettaessa, on harkittu. Tärkeä oli myös kuvata niitä syitä, miksi vaihtoehdoksi valikoitui nykyisen tuotantosuunnan laajentaminen ja myös muutamia esimerkkejä laajentamishankkeen selvittelystä.

#### 4.4 Yhteenveto vision aikajanasta

Vision aikajanan pääasiallinen tarkoitus oli luoda tekijöilleen käsitys visiosta, lähinnä siitä, miten monta polkua olisi voitu valita ja silti saavuttaa sama visio. Ajatus visiosta selkeytyi, kun sen muodosti visuaalisesti suureksi ”johtotähdeksi” mitä kohti tulee pyrkiä, vaikkei sitä saavuttaisikaan.

Aikajanalla pyrittiin myös esittämään prosessia ulkopuolisillekin, nimenomaan sen, miten monta eri vaihetta on käyty läpi ennen kuin tähän uuden navetan rakentamishankkeeseen päädytty. Uusi tuotantorakennus ei ole ollut yrittäjille itseisarvo, vaan päätöstä ohjaavana tekijänä ovat olleet taloudellisten resurssien ohella yrittäjien omat toiveet ja pyrkimys parempaan tuotantoon, niin eläinten kuin työntekijöidenkin osalta.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyötä laadittaessa kyseisen tilan strateginen maturiteetti kehittyi huomattavasti. Tällä hetkellä yritys on jossakin toiseksi ylimmän ja kolmannen portaan välimaastossa. Strategiasuunnittelua aloittaessamme olimme sitä mieltä, että tilan sen hetkinen taso maturiteettipyramidissa oli alin tai mahdollisesti toinen porras. Jälkeenpäin ajateltuna tämä ei ollut aivan oikea lähtökohtanalyysi, koska todellisuudessa tila oli jo kolmannella portaalla, eli kuului strategisuutta tavoitteleviin yrityksiin. Aluksi asetimme tavoitteeksi nostaa tilan strategista tilaa yhden portaan lähemmäs huippua. Vielä näin lyhyen ajan kuluttua strategiatyön ja strategisuuden tavoittelun alkamisesta olisi mielestämme väärin sanoa että strategiatyö on Kantolan tilan liikejohtamisen ydin, mutta siitä on muodostumassa tärkeä osa. Valitun strategian, eli aggressiivisen laajentamisen, toteutusmahdollisuuksien selvittelyn myötä on strategisesta suunnittelusta tullut osa arkipäivää ja jatkuvasti käynnissä oleva prosessi, riippumatta siitä haluaako sitä.

Tilan toiminnan luonne muuttui hankkeen myötä huomattavasti. Arkisen puurtamisen ja tilan päivittäisten töiden lisäksi strategiatyö on tullut mukaan kuvioon. Työ ei ole enää pelkkää päivittäistä suorittamista. Jatkuvasti on jokin tilanne päällä. Yhtenä yksityiskohtana navettahanke herättää paljon kiinnostusta lähipiirissä, ja on yksi yleisimmistä keskustelujen aiheista jonka joutuu selvittämään aina tavatessa. Case tilan yrittäjien arki on muuttanut luonnettaan huomattavasti vaikka hanke on vasta alussa.

Tämä opinnäytetyö osoittautui haasteelliseksi siltä osin, ettei tietoa strategiasta ja sen suunnittelusta ja toteutuksesta juuri maatilayritykselle kohdennettuna löydy paljoa. Eräs erittäin hyvä kirja on ”Maatila liikeyrityksenä”, ( Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K) ja tätä voi suositella kaikille maatilayrittäjille tai siitä kiinnostuneille.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Tämän opinnäytetyön loppuyhteenvetona voisi todeta strategiatyön olevan tärkeää myös kehittyville maataloille. Hyvä aloitus strategiatyöhön tiloille voisi olla oman tilan strategisen kypsyyksen selvittäminen. Kun kypsyytaso on selvitetty, mietitään, onko tilalla, yrittäjällä tai organisaatiolla tahtotilaa muuttaa tasoa parempaan. Niin sanotusti pysähtyneelle tilalle strategisuutta lienee turha tyrkyttää. Strategisuudella yrittäjähenkilön alkutuottaja voi saavuttaa etuja mahdollisia kilpailijoita vastaan, mutta myös parempia tuloksia rahallisesti ja pehmeiden arvojen kautta. Strategian puutteen vaikutukset yrityksen toimintaan on hankala osoittaa suoraan, mutta sitä voi verrata tuuliajolla olevan laivaan, jolla ei ole selkeää päämäärää. Alus pysyy pinnalla, mutta tulevaisuudessa voi odottaa lamauttava virhe karilleajon muodossa. Myös paikalle jääminen voi muodostua riskiksi, sillä ympäristö muuttuu jatkuvasti ja taivaanrannassa voi olla tummia pilviä. Strategiatyön tutkimisessa yllättävän suureen rooliin nousi visio. Visio on välttämätön strategiaa laadittaessa, ja sen muotoiluun on runsaasti työkaluja ja työtapoja. Yritysten strategiatyössä käyttämä visio ei yleensä käsitä lukuja, tai mitattavissa olevia seikkoja vaan pehmeitä, eettisiä ja hyvin inhimillisiä perusarvoja tai asioita sekä miltei mahdottomilta tuntuvia päämääriä.

Kun strategiaa kehitetään, on suotavaa pitää mieli avoimena kaikille vaihtoehdoille, ja suhtautua niihin objektiivisesti. Jos mielikuvat ja jyrkät asenteet tyrmäävät eri strategia vaihtoehdot heti alkuun, on hankala luoda kattavaa analyysiä sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä. Tästä kirkkaimpana esimerkkinä maatalousyrittäjien keskuudessa lienee edelleenkin luomuviljely. Yrityksemme tapauksessa sukupolvenvaihdoksessa syntynyt runsas vieras pääoma rajasi monia vaihtoehtoja pois.

Käytettyjä työkaluja arvioitaessa päällimmäiseksi nousee niiden soveltuvuus juuri maatilayritykselle, tämä ala poikkeaa kuitenkin vahvasti muista kilpailutilanteesta ja markkinoista suoraan riippuvaisista liikeyrityksistä. Likwi on ehdottomasti helpoin ja nopein tapa selvittää maatilayrityksen sen hetkiset taloudelliset resurssit, sekä niiden muuttumisen tulevaisuudessa. Tämä on yksi erittäin hyvä työkalu maatilayrityksen strategian valinnassa ja suunnittelussa, mutta se ei ole kuitenkaan ainoa. On olemassa muitakin, kuten esimerkiksi SWOT-analyysi ja nykytila- ja liiketoimintaympäristöanalyysi, joiden avulla voidaan selvittää yrityksen sisäisiä ja ulkoisia resursseja ilman että ne välttämättä suoraan liittyvät taloudelliseen kannattavuuteen. Tämä on tärkeää, koska hyvin usein maatilayritystä kehitettäessä talouden tunnusluvut saavat liian suuren roolin, ala kuitenkin muutoin on edelleen syvästi sidoksissa arvopohjaiseen ajatteluun. On totta, että tilan sen hetkinen taloudellinen tilanne ja liikevaihto sekä vieraan pääoman määrä muodostavat raamit strategian valinnalle ja toteutukselle, mutta hyvin suuressa roolissa pitäisi kuitenkin olla myös tilan yrittäjien visio ja sen saavuttamisen suunnittelu.

Vision muodostaminen oli aluksi vaikeaa, koska visio miellettiin tavoitteeksi, vaikka sen merkitys on paljon suurempi ja se onkin johtotähti, jota ei välttämättä edes koskaan saavuteta, mutta joka ohjaa toimintaa ja valintoja koko ajan. Vision ymmärtämisessä ja muodostamisessa apunamme oli Harvardin julkaisu, jossa visio oli jaettu pienempiin kokonaisuuksiin: ydinideologia, ydintarkoitus, perusarvot ja kuviteltu tulevaisuus 30 vuoden päähän. Tämä toimi ainakin kohdetilan yrittäjien kohdalla ja voisi kuvitella tämän kaltaisesta ajatusmallista olevan hyötyä myös muillekin maatalaansa yrityksenä kehittäville. Strategiasuunnittelun työkaluista riskianalyysikarttaa kokeilimme myös, mutta sitä emme kokeneet toimivaksi työvälineeksi tässä työssä, ehkä jonkin tietyn strategisen valinnan, ei strategian valinnan, riskien arvioimisessa hyvä työkalu, esimerkiksi koneen hankinta, urakointi tai vastaava. Strategiakartta voisi toimia myös maatilayrityksen kehittämisen suunnittelussa, mutta valitettavasti aika ei riittänyt tämän työkalun perusteelliseen analysointiin maatalan näkökulmasta.

Mitä opinnäytetyössämme olevista aikajanoista voidaan hyötyä? Ainakin sen, että suurempaan hankkeeseen ryhdyttäessä tulee virheitä ja harhapolkuja, mutta ettei missään vaiheessa kannata täysin hylätä kaikkia vaihtoehtoja. Vaikka yksi nousisikin jo alkuvaiheessa toisten yli, on hyvä selvittää ja pitää mukana myös yksi tai kaksi muutakin polkua, siltä varalta mikäli ykkösvaihtoehdon suhteen ilmenee jotain yllättävää. Yksi suuri tekijä on myös se, että täytyy löytää oikeat ihmiset ympärille, joiden kanssa hanketta on hyvä viedä eteenpäin. Jos kommunikaatio ja henkilökemiat sopivat yhteen, helpottaa se kaikkia vaiheita huomattavasti. Case-tilan hankkeen yksi suurimmista virheistä oli paikoilleen jääminen kesän ajaksi Norseman Structuresin hallitarjousta odottaessa. Tässä hukattiin aikaa useita kuukausia itsevarmana päätöksen oikeellisuudesta. Yksi tärkeä tekijä hanketta eteenpäin viettäessä on asioiden kirjaaminen, muistikirjaa kannattaa kuljettaa kaikkialla mukana.

Hankeessamme huomasimme myös, kuinka suuri määrä turhaa tuottamatonta työtä täytyy tehdä. Miltei jokainen lomake alkaa samalla kaavalla. Lista menee pienin muutoksin jotakuinkin näin: nimi, postitoimipaikka, postinumero, katuosoite, y-tunnus tai henkilötunnus, puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Tämän jälkeen alkaa epämääräinen tietojen kysely esimerkiksi tulevien rakennusten kuu-  
tutilavuudesta, josta rakennuttajalla ei yksinkertaisesti voi olla varmaa tietoa tässä vaiheessa. Koska byrokratia on saanut melko järjettömät mittasuhteet, ja siihen kannattaa varautua henkisesti.

Myös tiedonsiirto on hetkittäin ala-arvoista. Usein yrittäjä itse joutuu itse siirtämään tietoa, johon hänellä ei ole helppoa pääsyä. Paperinkuljettaminen esimerkiksi virastoissa saman katon alla huoneesta toiseen on todella turhauttavaa ja aikaavievää. Herää väistämättä kysymys siitä, onko tämä tehokkaan ja toimivan yksikön toimintatapa? Voisiko tällaista suurempaa hanketta varten olla jonkinlainen toimintaympäristö sähköisessä muodossa johon olisi käyttöoikeudet kaikilla osapuolilla? Viljelijä joutuu nykyjärjestelmässä maatalousviraston, Ely-keskuksen ja muiden osapuolien pompo-

teltavaksi. Esimerkkejä kaupallisista sovelluksista ja suurista yrityksistä, jotka tämänkaltaisia ohjelmia käyttävät, löytyy varmasti.

Tämä opinnäytetyö on ensimmäisiä maatilayrityksen strategiasuunnittelua koskevia Savonia-ammattikorkeakoulussa. Aluksi olimmekin tekemässä maatilayrityksen kehittämissuunnitelmaa, mutta työtä tehdessämme havaitsimme, miten paljon laajempi ja kokonaisvaltaisempi strategian luomisen prosessi on. Strategista ajattelua tulisi mielestämme viedä ja korostaa kehittyville ja motivoituneille maatilayrittäjille, koska se on myös maataloille erittäin tärkeää.

Opinnäytetyöprosessimme kesti ajallisesti kauan, koska työssä kuvattiin tekijöiden oman tilan strategian muodostumista ja tämä prosessi kesti myös kauan. Pienet lapset ja maatilayrityksen hoitaminen itsessään prosessin ohella aiheutti sen, ettei opinnäytetyölle jäänyt riittävästi tunteja suhteessa siihen, miten laaja ja vähän käsitelty aiheemme oli. Tästä työstä on kuitenkin hyvä johtaa lisätutkimuksen aiheita ja syventää tämän työn myötä maatilayrittäjien strategista tietoisuutta.

## LÄHTEET

Lindroos, J-E. Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaila, E., Karttunen, J. & Tuure, V. 2008. Maatilan töiden organisointi. Teoksessa Harmoinen, T., Rikkinen, P. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilayrityksen menestystekijät. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Eskola, E., Louhelainen, K. & Pyykkönen, M. 2005. Henkilöriskienhallinta. Teoksessa Helin, J., Jokipii, P. & Teräväinen, H. (toim.) Maatilan riskienhallinta. Tieto tuottamaan 110. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hakanen, M. 2004. PK-yritysten strategiatyö. Helsinki. Multiprint Oy.

Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karlöf, B. 1998. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stake, R. 1995 The Art Of Case Study Research. London: Sage Publications

Kärnä, E. 2012. Tehoa ja iloa strategiatyöhön. Haaga-Helia Kehittämöraportteja 2/2012.

Collins J, Porras I. 1996. Building Your Company's Vision. Saatavissa: <http://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision/>

Elinkeinosuunnitelman (LNRO 430) laadintaohje 18.12.2012 Saatavissa: <https://lomake.fi/b/ec/index.cgi/download?s=C0IWcCqoAbcPuWg&id=9109%2F41C02962448098B0C357EEE0D1A427E8&type=statics>

Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva: WS Bookwell Oy.

## KÄYTETYT LÄHTEET YKSILÖITYNÄ

Kantolan tilan veroilmoituksen pääkirja verovuodelta 2011 ja 2012.

Kantolan tilan veroilmoituksen päiväkirja verovuodelta 2011 ja 2012.

Proagrian tulosteet Kantolan tilasta vuosilta 2011, 2012 ja 2013:

- Tuotosseuranta
- Lehmätieto
- Eläinten hyvinvointi
- Karjakompassi
- Viljelysuunnitelma

Valma- palvelun tulosteet

- maitomäärä
- maidon hinta

Maksuvalmiuslaskelmat vuosilta 2011, 2012 ja 2013. Laatineet:

- Johanna Lindvall, Farmiluotsi
- Tuomo Rissanen, ProAgria
- Opiskelijat Marjaana Mikkonen ja Miika Korhonen, Savonia – AMK

Savonia AMK-luentomateriaali sekä excel-taulukot:

- Taloussuunnitelma
- Investoinnin kannattavuuslaskelma
- Kannattavuuslaskelmat



